RYAN HOLIDAY

L'EGO EST L'ENNEMI

Maîtrisez votre plus grand adversaire

LES EDITIONS DE L'HOMME

L'EGO
EST
L'ENNEMI

RYAN HOLIDAY

L'EGO EST L'ENNEMI

Maîtrisez votre plus grand adversaire

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Cécile Capilla

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

«Celui qui s'efforce de vous réconforter, ne croyez pas, sous ses mots simples et calmes qui parfois vous apaisent, qu'il vit lui-même sans difficulté. Sa vie n'est pas exempte de peines et de tristesses qui le laissent bien en deçà d'elles. S'il en eût été autrement, il n'aurait pas pu trouver ces mots-là.»

Rainer Maria Rilke

LE PROLOGUE QUI FAIT MAL

Ce livre ne parle pas de moi, mais puisqu'il parle d'ego, je vais répondre à la question qu'il serait hypocrite de ma part de prétendre ne pas y avoir pensé. Mais qui suis-je pour écrire ce livre?

Mon histoire n'est pas particulièrement importante pour les leçons qui vont suivre, mais je voudrais vous la raconter succinctement pour donner le contexte. Car l'ego, j'en ai fait l'expérience à chacun de ces stades de ma vie: l'aspiration, la réussite et l'échec. Et encore, et encore.

À 19 ans, pressentant une perspective de carrière incroyable qui allait transformer ma vie, j'ai arrêté les études. Les mentors se disputaient mon attention et me chouchoutaient. Puisqu'on considérait que je faisais mon chemin, j'étais le jeune en vue. Le succès a vite été au rendez-vous.

Après avoir été le plus jeune cadre dans une agence de chasseurs de têtes à Beverly Hills, j'ai participé à la signature de contrats et des sessions de travail avec un certain nombre de grands groupes de rock. J'ai été conseiller pour des ouvrages qui se sont vendus à des millions d'exemplaires et qui ont créé leur propre genre littéraire.

Quand j'ai eu 21 ans, je suis devenu stratégiste pour la célèbre marque de vêtements American Apparel. Peu après, j'ai été nommé directeur marketing.

À 25 ans, j'ai publié mon premier livre, un best-seller du jour au lendemain même s'il a fait polémique, avec ma tête en grand sur la couverture. Un studio a posé une option pour créer une émission télé sur ma vie. Au cours des années suivantes, j'ai accumulé de nombreux privilèges grâce au succès: influence, plateforme, presse, ressources, argent, et même une petite notoriété.

Plus tard, j'ai fondé une société reposant sur ces atouts où j'ai travaillé avec des clients connus qui me payaient bien. Je faisais le genre de boulot qui m'a conduit à tenir des conférences et à me rendre à des événements prestigieux.

Avec la réussite vient la tentation de se raconter une histoire, d'arrondir les angles, d'effacer les coups de chance et de saupoudrer le tout d'un peu de mythes. Vous savez de quoi je parle, la sorte de récit initiatique des combats herculéens pour atteindre la grandeur malgré les vents contraires: dormant à même le sol, renié par mes parents, souffrant de mon ambition. C'est un genre de narration dans lequel votre talent devient votre identité et vos accomplissements deviennent votre valeur.

Mais une histoire comme celle-ci n'est jamais vraiment honnête ni utile. En vous la racontant, je viens de laisser beaucoup d'aspects de côté. Comme par hasard, j'ai omis de mentionner le stress et les tentations; les chutes vertigineuses et les erreurs – toutes les erreurs – n'ont pas été retenues pour le montage de la bobine finale. Il y a des choses dont je me passerais bien de parler: un lynchage en public de la part d'un individu que j'admirais et qui m'a laissé si mal en point que j'ai fini aux urgences. Ou encore le jour où j'ai manqué de courage et que j'ai dit à mon patron que je ne pouvais pas m'occuper du montage, et que je reprenais mes études – je le pensais vraiment. La nature éphémère de se retrouver au palmarès des meilleures ventes (ça a duré une semaine). La séance de signature où un seul lecteur m'a demandé une dédicace. La société que j'avais fondée qui a implosé et que j'ai dû reconstruire. Deux fois. Voici des exemples de moments que j'ai tout bonnement mis de côté.

Quoi qu'il en soit, cette image plus complète n'est qu'une fraction d'une vie, mais elle a le mérite de toucher davantage les notes importantes – du moins, celles qui le sont pour ce livre, à savoir l'ambition, l'accomplissement et l'adversité.

Personnellement, je ne crois pas aux révélations. Il n'y a pas qu'un seul moment qui transforme un individu; il y en a plusieurs. Pendant environ six mois en 2014, c'était comme si ces moments-là s'enchaînaient. Tout d'abord, American Apparel – l'entreprise où j'ai effectué mon meilleur

travail – frôlait la faillite et avait des millions de dollars de dettes. Ce n'était plus qu'une coquille vide. Le fondateur, que j'avais admiré dans ma jeunesse, a été remercié sans plus de cérémonie par le conseil d'administration dont il avait choisi les membres. Il en était réduit à squatter chez un ami. Puis, l'agence artistique dans laquelle j'avais fait mes armes s'est retrouvée dans une situation similaire, traînée devant les tribunaux par des clients envers lesquels la société était fortement endettée. Au même moment, un autre de mes mentors a cumulé les dérapages, mettant simultanément un point final à notre relation. Moi, j'avais construit ma vie autour de ces gens. Je les avais admirés et ils m'avaient formé. Je comptais sur leur stabilité – financière, émotionnelle, psychologique. C'était essentiel pour mon existence et mon amour-propre.

Et pourtant, ils implosaient sous mes yeux, l'un après l'autre. Les rouages se grippaient. Passer de l'envie de ressembler à quelqu'un toute sa vie à refuser de devenir comme lui est une sorte de coup du lapin auquel on ne peut pas s'attendre.

Je n'étais pas plus à l'abri de cette dissolution moi-même. Au pire moment, les problèmes que j'avais négligé de régler dans ma vie ont refait surface. Malgré ma réussite, je me suis retrouvé à la case départ dans la ville où tout avait commencé, stressé et débordé, ayant renoncé à ma liberté si chèrement acquise parce que je ne savais pas refuser une bonne occasion de gagner de l'argent ni le frisson d'une «bonne crise». J'étais tellement tendu que la moindre perturbation me mettait en rage. Mon travail qui m'était toujours facile est devenu laborieux. Ma confiance en moi et dans les autres s'est effondrée. Tout comme ma qualité de vie.

Je me souviens être rentré chez moi un jour après des semaines en tournée et d'avoir ressenti une crise de panique intense parce que le wi-fi ne marchait pas – *si je n'envoie pas ces courriels… Si je n'envoie pas ces courriels… Si je n'envoie pas ces courriels…*

On croit faire ce que nous sommes censés faire. La société vous récompense pour ça. Mais ensuite, vous voyez votre fiancée claquer la porte parce que vous n'êtes plus la même personne qu'avant. Comment est-ce que cela arrive? Est-ce qu'on peut réellement passer du jour au

lendemain de l'impression d'être juché sur les épaules des géants à s'extirper des ruines d'explosions en chaîne et de tenter de rassembler les morceaux du puzzle?

Quoi qu'il en soit, l'un des avantages de tout ça, c'est que ça m'a forcé à accepter le fait que j'étais accro au boulot. Pas dans le sens «Oh, il travaille beaucoup trop» ou «Détends-toi et lève le pied», mais plutôt «S'il ne se pointe pas aux réunions et qu'il ne se désintoxique pas, il mourra prématurément». Je me suis rendu compte qu'il y avait un prix à payer pour la passion et le besoin qui m'avaient rendu prospère très tôt – comme chez beaucoup d'autres. Ce n'était pas tant la quantité de travail le problème, mais le rôle démesuré qu'il avait pris dans mon estime personnelle. J'étais tellement enfermé dans mon esprit que j'étais prisonnier de mes pensées. Il s'est ensuivi une sorte de routine d'ennui et de frustration, et je devais comprendre pourquoi, à moins de vouloir finir d'une façon tragique.

En tant que chercheur et écrivain, j'ai longtemps étudié l'histoire et le monde des affaires. Comme tout ce qui implique les gens, sur une échelle temporelle suffisamment longue, des problèmes universels commencent à apparaître. Ce sont des sujets qui me fascinaient depuis longtemps. Le principal est l'ego. Je connaissais l'ego et ses effets. En fait, j'avais commencé à me documenter pour ce livre près d'un an avant que ne se produisent les événements dont je viens de parler. Mais mes expériences douloureuses au cours de cette période m'ont permis de mettre en lumière les notions que j'étudiais d'une façon que je n'aurais pas pu comprendre auparavant. Cela m'a ouvert les yeux sur les effets pervers de l'ego, non seulement chez moi ou dans l'Histoire, mais aussi chez des amis, des clients et collègues, dont certains opèrent aux plus hauts niveaux dans divers secteurs. Les problèmes d'ego avaient coûté des millions de dollars aux gens que j'admirais, et à l'image de Sisyphe, les ont détournés de leurs objectifs au moment où ils les atteignaient. Maintenant, j'ai moi aussi eu une vision du précipice.

Quelques mois après cette «révélation», je me suis fait tatouer la phrase «L'ego est l'ennemi» sur l'avant-bras droit. Je ne sais pas d'où ces mots sont sortis, sans doute d'un livre que j'ai lu il y a fort longtemps, mais ils

ont immédiatement été d'un grand réconfort et d'une aide précieuse. Sur le bras gauche, j'ai une autre citation d'origine tout aussi obscure, «L'obstacle est le chemin». Je les regarde tous les jours et elles m'aident à prendre des décisions dans la vie. Je les vois quand je nage, quand je médite, quand j'écris ou quand je sors de la douche le matin. Les deux phrases me préparent – et m'avertissent – à prendre la bonne direction dans quasiment toutes les situations que j'affronte.

J'ai écrit ce livre non pas parce que j'ai atteint une certaine sagesse qui me ferait croire que je suis qualifié pour en parler, mais parce que c'est le livre que j'aurais aimé trouver à des tournants critiques dans ma vie. Comme chacun, j'ai dû répondre à la question la plus importante qu'on puisse se poser dans la vie: Qui est-ce que je souhaite devenir? Et: Quel chemin vais-je donc suivre? (*Quod vitae sectabor iter?*)

Puisque je trouve ces questions intemporelles et universelles, j'ai tenté de m'appuyer sur des préceptes philosophiques et des exemples historiques dans ce livre au lieu de ma propre expérience.

Alors que les livres d'histoire regorgent de récits sur des génies visionnaires qui ont façonné le monde à leur image avec une force brute presque irrationnelle, je pense qu'en cherchant bien, on découvre que l'Histoire est aussi écrite par des individus qui ont combattu leur ego à chaque instant, qui ont évité les feux de la rampe et placé les objectifs supérieurs au-dessus de leur désir de reconnaissance.

M'attacher à ces histoires et les partager a été ma façon de les comprendre et de les absorber. Comme mes autres livres, cet ouvrage est profondément influencé par les préceptes de la philosophie des stoïciens et des autres grands penseurs classiques. Je m'inspire d'eux dans tous mes essais, tout comme je les ai étudiés toute ma vie durant. Si vous trouvez quelque chose d'utile dans ce livre, ça sera grâce à eux, pas à moi. Démosthène a un jour déclaré que la vertu commence par la compréhension et elle est comblée par le courage. Pour la première fois, nous devons commencer à nous voir, nous et notre monde, d'une nouvelle façon. Puis nous devons nous battre pour nous différencier et rester différents – c'est là que les choses se corsent. Je ne dis pas qu'il faut réprimer ou supprimer tout ego dans la vie

– et je ne crois pas que ça soit possible. En réalité, il ne s'agit que d'histoires morales pour encourager le meilleur de nos instincts.

Dans l'*Éthique à Nicomaque*, Aristote emploie l'analogie d'un bout de bois tordu pour décrire la nature humaine. Pour éliminer les courbes, le menuisier appliquera de la pression sur les bosses, tout en douceur – pour le redresser, en gros. Évidemment, deux mille ans plus tard, Kant a lâché: «L'homme a été taillé dans un bois si tordu qu'il est douteux qu'on n'en puisse jamais tirer quelque chose de tout à fait droit.» On ne sera peut-être jamais droits, mais on peut essayer de se redresser.

C'est toujours agréable quand quelqu'un vous fait sentir spécial, capable ou inspiré, mais ce n'est pas le but de ce livre. J'ai voulu classer ces pages de façon que vous vous retrouviez au même stade que moi lorsque j'en ai achevé l'écriture: vous penserez moins à vous. J'espère que vous serez moins investi dans l'histoire que vous racontez sur votre propre spécificité et, par conséquent, que vous serez libre d'accomplir la tâche que vous vous êtes donnée et qui changera le monde.

INTRODUCTION

«Le principe fondamental est de ne pas se tromper soi-même. On est toujours la personne la plus facile à tromper.»

Richard Feynman

Vous êtes peut-être jeune et débordant d'ambition. Vous êtes peut-être jeune et en difficulté. Vous avez peut-être déjà gagné vos deux premiers millions, signé votre première grosse affaire, été choisi pour intégrer une élite, ou peut-être avez-vous déjà accompli pas mal de choses. Vous êtes peut-être étonné de voir combien c'est vide, là-haut. Peut-être que vous guidez d'autres personnes qui traversent une crise. Peut-être que vous venez d'être licencié. Peut-être que vous venez de toucher le fond…

Quelle que soit votre situation, quoi que vous fassiez, votre pire ennemi vit déjà en vous: votre ego.

Vous vous dites: «Non, pas moi. Personne ne me traite d'égocentrique.» Il se peut que vous vous soyez toujours considéré comme quelqu'un d'assez équilibré. Mais pour les personnes qui ont de l'ambition, du talent, une passion et le potentiel de les réaliser, l'ego pousse justement sur ce terreau. C'est précisément ce qui nous rend si prometteurs en tant qu'hommes de réflexion, d'action, de création, et en tant qu'entrepreneurs. C'est ce qui nous pousse au sommet de notre domaine, qui nous rend vulnérables à ce côté obscur de l'âme.

Mais attention, il ne s'agit pas d'un livre sur l'ego au sens freudien du terme.

Freud aimait expliquer l'ego par une analogie – notre ego est le cavalier sur le dos d'un cheval, avec nos motivations inconscientes représentant l'animal tandis que l'ego tente de le diriger. Aujourd'hui, les psychologues

modernes emploient le mot «égotiste» en référence à une personne dangereusement centrée sur elle-même et qui méprise les autres. Toutes ces définitions sont correctes mais ont peu de valeur en dehors d'un cadre médical.

L'ego que nous rencontrons le plus fréquemment a une autre définition: une croyance malsaine en notre propre importance. L'arrogance. L'ambition égocentrique. C'est la définition qui sera employée ici. Il s'agit de l'enfant capricieux en chacun de nous, celui qui choisit d'arriver à ses fins, malgré tout, malgré les autres. Le besoin d'être meilleur que, plus que, reconnu pour, au-delà de toute utilité raisonnable – c'est ça, l'ego. C'est le sentiment de supériorité et de certitude qui dépasse les limites de la confiance et du talent.

C'est quand la notion de soi et du monde devient si démesurée qu'elle commence à déformer la réalité qui nous entoure. C'est quand, comme l'a dit l'entraîneur de football américain Bill Walsh, «la confiance en soi se transforme en arrogance, l'assurance devient de l'entêtement, et l'estime de soi devient désinvolture imprudente». C'est l'ego qui, comme a mis en garde l'écrivain Cyril Connolly, «nous aspire vers le bas comme la loi de la gravité.»

Dans ce sens, l'ego est l'ennemi de ce que vous désirez et de ce que vous possédez: la maîtrise d'un talent. Il vous empêche d'avoir une vision d'artiste; de bien collaborer avec les autres; de fidéliser et avoir du soutien; de pouvoir reconduire vos réussites et les conserver. L'ego repousse les avantages et les occasions. C'est un aimant à ennemis et à erreurs. C'est tomber de Charybde en Scylla.

La plupart d'entre nous ne sont pas «égocentriques», mais l'ego est à la base de quasiment tous les problèmes et obstacles, de la raison pour laquelle on ne peut pas gagner, à la raison pour laquelle on a besoin de gagner sans arrêt et aux dépens des autres. De la raison pour laquelle on n'a pas ce que l'on souhaite, à la raison pourquoi obtenir ce qu'on souhaite ne semble pas nous satisfaire. Généralement, nous ne le voyons pas ainsi. Nous pensons qu'autre chose est la cause de nos problèmes (les autres, souvent). Comme l'a dit le poète Lucrèce il y a plusieurs millénaires, nous

sommes le fameux «malade ignorant la cause de sa maladie». Surtout pour les personnes qui réussissent et qui ne voient pas ce que l'ego les empêche de faire, car tout ce qu'elles voient est ce qu'elles ont déjà réussi à faire.

Pour chaque ambition et objectif – petits ou grands – que nous avons, l'ego est là pour nous saborder sur le chemin que nous nous efforçons de suivre.

L'illustre homme d'affaires Harold Geneen a comparé l'égoïsme à l'alcoolisme: «L'égoïste ne trébuche pas, renversant les objets sur son bureau. Il ne bégaie pas, il ne bave pas. Non, à la place, il devient de plus en plus arrogant, et certaines personnes, ignorant ce qui se cache derrière ce genre de comportement, prennent son arrogance pour une sensation de pouvoir et de l'assurance.» On pourrait se dire que ces personnes se trompent elles-mêmes, car elles ignorent la maladie qu'elles ont contractée ou qui les tue.

Si l'ego est la voix qui nous dit que nous sommes meilleurs que nous le sommes véritablement, alors on peut dire que l'ego inhibe la véritable réussite en empêchant de créer un lien direct et honnête avec le monde qui nous entoure. L'un des premiers membres des Alcooliques anonymes a défini l'ego comme «une séparation consciente.» De quoi? De tout. Les moyens par lesquels cette séparation se manifeste de façon négative sont immenses: on ne peut pas travailler avec des gens si on bâtit une barricade autour de soi. On ne peut pas rendre le monde meilleur si on ne le comprend pas et qu'on ne se comprend pas soi-même. On ne peut pas accepter une critique si on est incapable ou qu'on ne veut pas écouter les autres. On ne sait pas reconnaître les possibilités – ou les créer – si au lieu de voir ce qui est devant nous, on vit dans notre monde imaginaire. Si on ne peut pas sincèrement estimer nos capacités par rapport aux autres, ce n'est pas de l'assurance que nous avons, ce sont des illusions. Comment pouvons-nous toucher, motiver ou guider d'autres personnes si nous n'avons pas d'affinités avec leurs besoins – parce que nous aurons perdu le contact avec les nôtres?

Les performances de l'artiste Marina Abramovic disent sans détour: «Si on commence à croire à notre grandeur, c'est la fin de notre créativité.»

Il n'y a que le confort qui retienne l'ego. Poursuivre un grand objectif – que ce soit dans le domaine des affaires, de l'art ou du sport – est souvent terrifiant. L'ego calme cette peur. Il apaise ce sentiment d'insécurité. En remplaçant les parties rationnelles et conscientes de l'âme par des fanfaronnades et de l'égocentrisme, notre ego nous dit seulement ce que nous voulons entendre, au moment opportun. Mais c'est un remède express avec des conséquences à long terme.

L'ego a toujours été présent, mais maintenant, il s'est enhardi.

Plus que jamais, notre culture ravive les flammes des ego. Il n'a jamais été aussi facile de s'exprimer, de se mettre en avant. On peut se vanter de ses objectifs auprès de ses millions de fans et de partisans, des choses que seules les stars du rock et les leaders emblématiques pouvaient faire autrefois. On suit et on interagit avec ses idoles sur Twitter, on lit des livres, on consulte des sites, on regarde des conférences TED (*Technology, Entertainment and Design*), on étanche sa soif au robinet de l'inspiration et de validation comme jamais (il existe des apps pour ça). On peut se proclamer PDG d'une société qui n'existe que sur le papier. On peut annoncer un scoop sur les réseaux sociaux et laisser affluer les félicitations. On peut publier des articles sur soi dans des médias qui étaient autrefois des sources vérifiées de journalisme objectif.

Certains le font plus que d'autres, mais tout est une question de degré.

En dehors des progrès technologiques, désormais il faut croire en notre singularité avant toute chose. On nous dit de voir grand, de vivre les choses à fond, d'être mémorable et d'oser. On pense que la réussite demande une vision audacieuse ou un projet radical – après tout, n'étaient-ce pas les atouts que possédaient les fondateurs de cette société ou cette équipe championne du monde? (Mais c'était pourtant le cas, non?) On voit des démarches risquées et des célébrités partout dans les médias. Désireux de réussir à son tour, on tente d'inverser la bonne attitude, la bonne pose. On pressent un lien de causalité qui n'existe pas. On suppose que les symptômes de la réussite sont pareils que la réussite elle-même – et naïvement, on confond le produit dérivé avec la cause.

Évidemment, l'ego a fonctionné pour certains. Beaucoup d'hommes et de femmes dont l'Histoire a retenu le succès étaient notoirement égoïstes. Mais les plus grands ratés de l'Histoire l'étaient aussi. Et ils étaient bien plus nombreux. Mais nous sommes les jouets d'une culture qui nous pousse à jeter les dés, à prendre le pari, à ignorer les risques.

Quel que soit le stade auquel vous vous trouvez, l'ego s'y trouve aussi.

À un moment donné dans la vie, les gens se retrouvent à l'un de ces trois stades. On aspire à quelque chose – on essaie de laisser sa marque dans l'univers. On a connu la réussite, peut-être un peu, peut-être souvent. Ou on a échoué – récemment, continuellement.

La plupart d'entre nous sont à des stades où ils sont portés par un désir profond jusqu'à ce qu'ils réussissent, ils réussissent jusqu'à ce qu'ils échouent ou qu'ils aspirent à mieux, et après avoir échoué, ils peuvent recommencer à aspirer ou réussir.

L'ego est l'ennemi à chaque étape de ce chemin. Dans un sens, l'ego est l'ennemi de la construction, de la maintenance, et de la récupération. Quand les choses arrivent vite et facilement, c'est peut-être fabuleux. Mais à un moment charnière ou en cas de difficultés…

C'est pour cela que ce livre s'articule autour de trois parties: Aspiration. Réussite. Échec.

Le but de cette structure est simple: vous aider à réprimer l'ego le plus tôt possible, avant que les mauvaises habitudes ne se mettent en place, pour remplacer les tentations de l'ego par l'humilité et la discipline quand le succès est au rendez-vous, et pour trouver la force et le courage afin de ne pas être anéanti par l'échec face à un mauvais coup du sort.

En gros, ça nous aidera à rester:

- Humble dans l'aspiration
- Bienveillant dans la réussite

– Résilient dans l'échec

Cela ne veut pas dire que vous n'êtes pas unique et que vous n'avez pas une contribution incroyable à apporter au cours de votre passage sur Terre. Cela ne veut pas dire que c'est impossible d'aller au-delà des frontières de la création, d'inventer, de se sentir inspiré, ou de viser à produire un changement ou encore une innovation véritablement ambitieuse. Au contraire, pour le faire correctement et prendre des risques, un équilibre est nécessaire. «Les bâtiments exposés aux intempéries ont besoin d'une fondation solide», comme le rappelle la sagesse populaire.

Et maintenant?

Le livre que vous avez entre les mains se fonde sur une supposition optimiste: votre ego n'est pas un monstre que vous êtes obligé de rassasier sans arrêt. Il peut se gérer. Il peut être guidé.

Dans ce livre, je parle de William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Bélisaire, Angela Merkel, et George C. Marshall. Auraient-ils pu accomplir ce qu'ils ont fait – sauver des entreprises chancelantes, développer l'art de la guerre, intégrer le monde du baseball, révolutionner l'attaque en football, s'opposer à la tyrannie, gérer les malheurs avec courage – si leur ego les avait laissés déracinés et nombrilistes?

C'étaient leur sens de la réalité et leur conscience – celle que l'écrivain et stratège Robert Greene a dit qu'on devait aimer comme une araignée dans sa toile – qui étaient au cœur de leur art, de l'écriture, du design, des affaires, du commerce et leadership de génie.

Ce que nous découvrons en étudiant ces personnalités, c'est qu'elles étaient ancrées dans la réalité, avisées et résolument réelles. Certaines n'étaient pas totalement dépourvues d'ego, mais elles savaient le réprimer, le canaliser, le soumettre quand nécessaire. Ces personnes étaient grandes et pourtant, elles étaient humbles.

Oui, mais attendez, Untel avait un ego démesuré et il a eu beaucoup de succès. Et Steve Jobs, alors? Et Kanye West?

On tente de justifier le pire des comportements en pointant du doigt les cas particuliers. Mais personne n'a véritablement du succès parce qu'il est fantasque, déconnecté de la réalité ou nombriliste. Même si ces traits de caractère sont corrélés ou associés à certains individus bien connus, il y en a d'autres: la dépendance, la maltraitance (d'eux-mêmes et des autres), la dépression, les manies. En fait, ce que nous voyons lorsque nous étudions ces personnes, c'est qu'elles ont réalisé le meilleur quand elles combattaient ces impulsions, troubles ou défauts. Ce n'est que libérés de l'ego et de ses bagages qu'on peut obtenir le meilleur de soi.

C'est pour cette raison que je parle également de personnes telles que Howard Hughes, le roi perse Xerxès, John DeLorean, Alexandre le Grand, et d'autres cas édifiants d'individus qui ont perdu le sens des réalités et qui ont clairement illustré les risques de l'ego. Nous verrons le dur prix à payer pour cette leçon: celui de la misère et de l'autodestruction.

Nous verrons que même ceux qui réussissent le mieux oscillent souvent entre humilité et ego, avec les problèmes que cela engendre.

Lorsque l'ego est mis de côté, s'impose la réalité. Ce qui remplace l'ego est l'humilité, certes, mais l'humilité est l'assurance béton. Considérant que l'ego est artificiel, ce genre de confiance peut compter beaucoup. L'ego se vole. La confiance se gagne. L'ego est auto-proclamé, son étalage n'est qu'artifice. L'un vous prépare, l'autre vous perturbe. C'est la différence entre puissant et nocif.

Comme vous le verrez dans les pages qui suivent, cette assurance a envahi un général modeste et sous-estimé de l'armée américaine et l'a transformé en guerrier et fin stratège durant la guerre de Sécession. L'ego a envahi un autre général puissant et influent durant ce même conflit et l'a mené à la misère et l'ignominie. De l'assurance et de l'ego, l'une a envahi une scientifique allemande discrète et en a fait une nouvelle sorte de leader et une véritable force de la paix. L'autre a pris deux esprits scientifiques du XXe siècle, également brillants et téméraires, et les a emportés dans le

tourbillon de la gloire et de la célébrité avant de briser leurs espoirs contre les rocs de l'échec, de la faillite, du scandale et de la folie. L'une a guidé l'une des pires équipes de l'histoire de la NFL jusqu'au Super Bowl en seulement trois saisons, devenant l'une des principales dynasties dominant ce sport. Entre-temps, d'innombrables entraîneurs, des politiques, des entrepreneurs et des écrivains ont surmonté les mêmes difficultés – seulement pour succomber à l'inévitable probabilité de céder leur place à quelqu'un d'autre.

Certains apprennent l'humilité. D'autres écoutent l'ego. Certains sont préparés contre les vicissitudes du destin, les positives comme les négatives. D'autres ne le sont pas. Alors, que choisirez-vous? Qui serez-vous? Vous avez choisi ce livre parce que vous pressentez que vous aurez à répondre à cette question, un jour ou l'autre, consciemment ou pas.

Alors, on s'y met.

PREMIÈRE PARTIE

L'ASPIRATION

Là, on s'apprête à faire quelque chose. On a un but, une vocation, un nouveau départ. Chaque grand voyage commence ici – et pourtant, nous sommes trop nombreux à ne jamais atteindre notre destination. La plupart du temps, l'ego est le coupable. On se construit en se racontant des histoires fantaisistes, on prétend qu'on a tout compris, on laisse l'étoile briller puis s'éteindre et on ne sait pas pourquoi. Ce sont des symptômes de l'ego, contre lequel l'humilité et la réalité sont les remèdes.

QUELLES QUE SOIENT VOS ASPIRATIONS, L'EGO EST VOTRE ENNEMI…

«On dit que c'est un chirurgien téméraire, que sa main ne tremble pas quand il s'opère lui-même; et qu'il est souvent également téméraire en n'hésitant pas à soulever le voile mystérieux de l'aveuglement qui lui masque les difformités de sa propre conduite.»

Adam Smith

Vers 374 av. J.-C., Isocrate, l'un des plus célèbres professeurs de rhétorique d'Athènes, a écrit une lettre à un jeune homme dénommé Démonique. Isocrate était l'ami du père récemment disparu du garçon et voulait lui prodiguer des conseils sur la façon de suivre l'exemple paternel, des conseils pratiques et moraux – communiqués sous forme de «maximes nobles», selon Isocrate. Il s'agissait «de préceptes pour les années à venir», d'après ses termes. Comme beaucoup d'entre nous, Démonique était ambitieux. C'est pour cette raison qu'Isocrate lui avait écrit, pour le mettre en garde des dangers sur le chemin de l'ambition. Isocrate a commencé par informer le jeune homme que «ce qui [lui] convient surtout, c'est la décence, la modestie, la justice, la modération; car c'est en toutes ces choses que paraît consister le mérite des jeunes gens».

«Pratique la modération» écrivit-il, conseillant à Démonique de ne pas tomber sous l'emprise «de la colère, du plaisir et de la douleur». Et «Hais ceux qui flattent autant que ceux qui trompent, car les uns et les autres, quand on les écoute, font tort à ceux qui les croient». Il écrivit «sois affable envers ceux qui t'approchent, et n'aie point de fierté. Le poids de l'orgueil est à peine supportable, même pour des esclaves» et «Sois lent

dans tes délibérations, mais prompt à exécuter ce que tu auras arrêté». Il poursuivit: «Le meilleur en chacun de nous est notre bon sens.» L'orateur lui recommandait d'exercer constamment son esprit, car «c'est ce qu'il y a de plus grand dans ce qu'il y a de plus petit, qu'un esprit bien orné dans le corps d'un homme».

Certains conseils vous disent sans doute quelque chose. Ils ont été repris deux millénaires plus tard par William Shakespeare, qui a souvent prévenu des délires de l'ego. En fait, dans *Hamlet*, en se servant de cette lettre comme modèle, Shakespeare place les mots d'Isocrate dans la bouche de son personnage Polonius lorsqu'il s'adresse à son fils, Laërte. Ce discours, si vous l'avez déjà entendu, se conclut par ces lignes:

Avant tout, envers toi-même sois loyal;
et aussi sûr que la nuit succède au jour,
tu ne sauras être déloyal envers quiconque.
Adieu! Que ma bénédiction porte ses fruits en toi.

Les mots de Shakespeare ont touché un jeune officier de l'Armée américaine dénommé William Tecumseh Sherman, qui allait devenir le plus grand général et stratège militaire de l'Amérique. Sans doute n'avait-il jamais entendu parler d'Isocrate, mais il aimait beaucoup la pièce de Shakespeare et en citait souvent des extraits dans ses allocutions.

Comme Démonique, le père de Sherman était décédé lorsqu'il était encore enfant. Comme Démonique, un sage plus âgé l'avait pris sous son aile. Pour Sherman, il s'agissait de Thomas Ewing, futur sénateur et ami de la famille, qui adopta le garçon et l'éleva comme son propre fils.

Ce qui est intéressant dans le cas de Sherman, c'est que, malgré les relations de son père, personne n'aurait prédit qu'il dépasserait le niveau régional et encore moins qu'il refuserait de prendre la présidence des États-Unis, un geste sans précédent. Contrairement à Napoléon qui a surgi de nulle part et qui a disparu tout aussi rapidement une fois défait, l'ascension de Sherman a été lente et progressive. Il fit ses classes à West Point, puis s'engagea dans l'armée. Au cours de ses premières années de régiment, Sherman traversa quasiment l'intégralité de l'Amérique à dos de

cheval, apprenant à chacun de ses postes. Les rumeurs de guerre de Sécession grandissant, Sherman partit vers l'est proposer ses services. Il fut brièvement appelé à la rescousse à la bataille de Bull Run, une défaite plutôt cuisante pour l'armée de l'Union. Profitant d'une pénurie de chefs, Sherman fut promu brigadier général et convoqué pour rencontrer le président Lincoln et son premier conseiller militaire. À plusieurs occasions, Sherman avait parlé librement de stratégies et de plans d'action avec le président, mais au terme de cette rencontre, il fit une demande étonnante: il acceptait la promotion à condition qu'il n'ait pas à assumer de commandement supérieur. Est-ce que Lincoln pouvait le lui promettre? Avec tous les autres généraux réclamant plus de statut et de pouvoir, Lincoln s'empressa d'accepter. À ce moment de l'histoire, Sherman se sentait plus à son aise en tant que numéro deux. Il savait qu'il avait une estimation honnête de ses propres capacités et que le rôle secondaire lui convenait mieux. Vous imaginez? Quelqu'un d'ambitieux qui ne saisit pas la chance d'avoir plus de responsabilités parce qu'il voulait se sentir prêt à les assumer? C'est vraiment si fou que ça?

Pour autant, Sherman n'a pas toujours été un exemple de discipline et de retenue. Au début de la guerre, chargé de défendre le Kentucky avec un nombre d'hommes insuffisant, il manque d'assurance, ses manies et sa tendance à douter lui jouent des tours.

Tempêtant contre le manque de ravitaillement, incapable de sortir de sa tête, se montrant paranoïaque sur les mouvements ennemis, il se défila et parla avec un manque de discernement à des journalistes. Dans la controverse qui s'ensuivit, il fut temporairement démis de ses fonctions. Il lui fallut plusieurs semaines de repos pour s'en remettre. Ce fut l'un des rares moments catastrophiques de sa carrière autrement en progression constante.

Après cet épisode malencontreux – dont il tira leçon –, Sherman prit réellement ses marques. Par exemple, lors du siège de Fort Donelson, Sherman occupait techniquement un rang supérieur à celui du général Ulysses S. Grant. Alors que les autres généraux de Lincoln se querellaient pour obtenir pouvoir personnel et reconnaissance, Sherman renonça à son grade, préférant soutenir Grant au lieu de donner des ordres.

«C’est vous le chef, lui rappela Sherman dans une note qui accompagnait un ravitaillement. N’hésitez pas à faire appel à moi en cas de besoin.»

Ensemble, ils remportèrent l’une des premières victoires de l’Union dans la guerre.

Fort de ses réussites, Sherman commença à défendre sa fameuse idée de marcher vers l’océan – un plan audacieux et stratégiquement intrépide qui n’était pas un simple coup de génie mais qui était étayé par une topographie précise qu’il avait étudiée en tant que jeune officier dans ce qui semblait alors un avant-poste dans un coin perdu.

Là où Sherman avait montré de la prudence, il avait maintenant acquis de la confiance, mais contrairement à tant d’autres personnes très ambitieuses, il l’avait méritée. En se frayant un chemin de Chattanooga à Atlanta, puis d’Atlanta à l’océan, il évita de s’engager dans les séries de batailles traditionnelles. Tout étudiant en histoire militaire peut imaginer comment la même invasion, menée par l’ego au lieu d’une motivation sans faille, aurait connu une fin totalement différente.

Son sens des réalités lui a permis d’entrevoir un passage à travers le Sud que d’autres pensaient impossible. Toute sa théorie de manœuvres guerrières reposait sur l’évitement de combats de front ou de démonstration de force sous forme de batailles rangées, en ignorant les critiques visant à le faire réagir. Lui, il suivait son plan.

Vers la fin de la guerre, Sherman était une célébrité en Amérique et pourtant il ne visait pas de fonction publique. Il n’avait pas de goût prononcé pour la politique. Il voulait simplement faire son travail et prendre sa retraite en temps voulu. Rejetant les incessantes louanges et l’attention qui viennent avec ce genre de réussite, il écrivit comme un avertissement à son ami Ulysses Grant: «Soyez naturel, restez vous-même et toute cette flatterie sera comme la brise marine un jour d’été.»

L’un des biographes de Sherman a résumé l’homme et ses accomplissements uniques en quelques phrases remarquables. C’est pour cette raison qu’il est notre exemple dans cette phase de notre ascension.

Parmi les hommes qui atteignent la célébrité et deviennent leaders, deux types ont été identifiés – ceux qui sont nés en croyant en eux et ceux chez qui le leadership s'est progressivement acquis en fonction de leurs accomplissements. Pour ces derniers, leur propre réussite est toujours une surprise. Ses fruits en sont encore plus délicieux, mais il faut y goûter avec prudence, en se demandant si tout cela n'est pas qu'un rêve. C'est dans ce doute que se cache la véritable modestie, pas le simulacre d'un autodénigrement hypocrite, mais la modestie de la «modération», dans le sens grec du terme. Il s'agit d'assurance, pas de pose.

On se demande alors: si croire en soi ne dépend pas de véritables réussites, alors, de quoi cela dépend-il? La réponse qui revient trop souvent alors qu'on est juste en train de démarrer est «rien».

L'ego. C'est pour cela qu'on est souvent témoin d'ascensions vertigineuses suivies de chutes calamiteuses.

Alors, quel type de personne serez-vous?

Comme chacun de nous, Sherman devait trouver un équilibre entre talent, ambition et intensité, surtout dans sa jeunesse. C'est grâce à cela qu'il a pu gérer les réussites exceptionnelles qu'il a connues.

Tout cela est bien étrange. Alors que Shakespeare et Isocrate souhaitaient que les individus se comportent avec retenue, soient motivés et pétris de principes, la plupart d'entre nous ont reçu un enseignement contraire. Nos valeurs culturelles nous poussent presque à nous rendre dépendants d'une validation, dirigés que nous sommes par nos émotions. Pendant toute une génération, parents et enseignants se sont attachés à renforcer l'estime de soi de chacun. À partir de là, les thèmes abordés par nos gourous et personnalités ont presque exclusivement visé à inspirer, encourager et persuader qu'on peut faire ce qu'on a envie de faire.

En réalité, cela nous rend faibles. Oui, vous, avec tout votre talent et vos belles promesses de petit garçon merveilleux ou de petite fille qui ira loin. Je suis persuadé qu'on vous l'a promis. C'est pour ça que vous avez atterri

dans l'école prestigieuse que vous fréquentez, que vous avez trouvé le financement de votre entreprise, que vous avez été embauché ou promu, que l'occasion qui se présente à vous aujourd'hui est tombée du ciel. Comme l'a dit Irving Berlin, «le talent n'est que le point de départ». Mais serez-vous capable d'en profiter? Ou serez-vous votre pire ennemi? Allez-vous éteindre la flamme qui vient de s'allumer? Sherman était un homme profondément ancré dans la réalité. C'était un homme parti de rien et qui a accompli de grandes choses sans jamais avoir l'impression qu'il méritait les honneurs qu'il recevait. En fait, il s'en remettait systématiquement aux autres et était plus que ravi de participer à une équipe gagnante, même si cela signifiait moins de reconnaissance et de gloire individuelle. C'est dommage qu'on ait raconté à des générations de petits garçons la glorieuse charge de Pickett, un assaut de la cavalerie confédérée qui s'est soldée par une défaite, mais que l'exemple de Sherman, un homme réaliste, discret, soit passé sous silence ou, pire encore, diabolisé.

On pourrait dire que la capacité à évaluer sa propre aptitude est le talent le plus important. Sans cela, tout progrès est impossible. Et c'est sûr, l'ego n'arrange pas les choses. C'est sûrement plus agréable de se concentrer sur nos talents et nos forces, mais cela nous mène à quoi? L'arrogance et l'égocentrisme inhibent tout développement. Tout comme les fantasmes et les «visions».

Au cours de cette phase, exercez-vous à vous contempler en prenant un peu de recul et cultivez la capacité à sortir de votre tête. Le détachement est un antidote naturel contre l'ego. C'est facile de se sentir émotionnellement investi et épris de ce que l'on fait. C'est le cas pour n'importe quel narcissique. Ce qui est plus rare n'est pas le talent pur, la compétence ou même la confiance, mais l'humilité, l'assiduité et la conscience de soi.

Pour que votre travail ait une part de vérité, il doit être sincère. Si vous voulez être autre chose qu'un feu de paille, vous devez vous préparer à vous concentrer sur le long terme.

Même si nous voyons grand, nous apprendrons que nous devons agir et vivre modestement pour pouvoir réaliser nos ambitions. Puisque nous

nous concentrerons sur l'action et l'apprentissage, et renoncerons à la reconnaissance et au statut, nos ambitions ne seront pas grandioses mais itératives – un pas après l'autre, on apprend, on se développe, on prend le temps.

Nos concurrents, avec toute leur agressivité, intensité, égocentrisme, cherchant sans cesse à se mettre en avant, ne comprennent pas comment ils compromettent leurs efforts (sans parler de leur lucidité). Nous défierons le mythe du génie plein d'assurance pour qui le doute et l'introspection sont complètement étrangers, ainsi que le mythe de l'artiste torturé qui sacrifie sa santé au profit de son œuvre. S'ils sont séparés de la réalité et des autres, nous resterons profondément connectés, conscients et en tirerons des leçons.

Les faits sont mieux que les rêves, comme aurait dit Churchill. Même si nous partageons avec tant d'autres des rêves de grandeur, nous comprenons que notre chemin pour l'atteindre est tout autre. En suivant les préceptes d'Isocrate et de Sherman, nous comprenons que l'ego est notre ennemi sur ce chemin. Ainsi, lorsque nous réussirons, il ne nous plombera pas, et nous serons plus forts.

PARLER, PARLER ET PARLER ENCORE

«Celui qui sait ne parle pas. Celui qui parle ne sait pas.»

Lao Tseu

Lors de sa célèbre campagne pour devenir gouverneur de la Californie en 1934, l'auteur et militant Upton Sinclair a eu une démarche originale. Avant l'élection, il a publié un livre intitulé *I, Governor of California and How I Ended Poverty* [Moi, Gouverneur de la Californie et comment j'ai mis fin à la pauvreté], dans lequel il soulignait, en employant le passé, les politiques qu'il avait mises en place en tant que gouverneur… un poste qu'il n'avait pas encore obtenu.

C'était une démarche originale dans une campagne qui l'était tout autant, visant à profiter de la force de Sinclair – en tant qu'auteur, il savait communiquer avec le public comme personne. Sinclair avait peu de chances de gagner l'élection et sa campagne était mal partie lorsque son livre est sorti. Mais les observateurs de l'époque ont immédiatement remarqué son effet, non pas sur les électeurs, mais sur Sinclair en personne. Comme Carey McWilliams a plus tard écrit sur la campagne électorale de son ami qui a échoué: «Upton n'avait pas seulement compris qu'il perdrait mais il semblait avoir perdu tout intérêt dans la campagne. Dans son imagination débordante, il avait déjà tiré un trait sur le "Moi, Gouverneur de la Californie"… Alors pourquoi se donnerait-il la peine de jouer le jeu?»

Le livre de Sinclair a été un best-seller, et sa campagne, un échec. Il a perdu l'élection par 250 000 votes (soit de plus de 10 points). Il a été battu à plates coutures dans une des premières élections «modernes». Ce qui s'est produit est clair: son discours a précédé sa campagne et sa volonté de

combler le fossé s'est effondrée. La plupart des hommes politiques n'écrivent pas de livres, mais ils vont de l'avant pareillement. C'est une tentation qui touche tout le monde: les beaux discours qui remplacent les actions.

Le champ libre: «Qu'est-ce qui vous passe par la tête?» demande Facebook. «Composez un nouveau tweet», incite Twitter. Tumblr. LinkedIn. Notre boîte de messagerie, notre smartphone, la section «commentaires» en bas de l'article que vous venez de lire.

Des espaces vides qui implorent d'être remplis par des pensées, des photos, des récits. Par ce que l'on va faire, par comment les choses devraient ou pourraient être, par ce que l'on espère qu'il arrivera. La technologie qui vous pose des questions, vous aiguillonne, et vous sollicite. De façon quasiment universelle, le genre de performance qu'on fait sur les réseaux sociaux est positif. C'est davantage «Laissez-moi vous dire que les choses vont très bien. Regardez à quel point je suis génial» que la vérité: «J'ai peur. C'est difficile. Je ne sais pas.»

Au début de tout chemin, nous sommes excités et nerveux, alors nous cherchons à trouver réconfort à l'extérieur plutôt qu'intérieurement. Chacun de nous a un côté faible qui – comme une organisation syndicale – n'est pas vraiment mauvais, mais au bout du compte, cherche à attirer l'attention et la reconnaissance publique tout en en faisant le moins possible. Ce côté-là est ce qu'on appelle l'ego.

L'auteure et l'ancienne blogueuse de Gawker, Emily Gould – une sorte de Hannah Horvath dans la vraie vie – l'a compris quand elle s'est battue deux ans pour publier son roman. Même si on lui avait offert un joli contrat, elle était en panne. Pourquoi? Elle était débordée. Elle passait «beaucoup de temps sur Internet».

«En 2010, je n'ai rien fait d'autre que tumbler, tweeter, faire défiler. Ça ne m'a rien rapporté, financièrement parlant, mais j'avais l'impression que c'était du travail. Je me justifiais de cette habitude de diverses façons. Je lançais ma marque. Bloguer était créatif – même la «curation de contenu»

en partageant la publication de quelqu'un d'autre était créative, si on plisse les yeux. Je ne faisais rien d'autre de créatif.»

En d'autres termes, elle faisait ce qu'on est nombreux à faire lorsque nous sommes effrayés ou dépassés par un projet: elle faisait tout sauf se concentrer dessus. Le roman qu'elle devait écrire est resté un an au point mort. C'était plus facile de parler de l'écriture, de faire des choses intéressantes autour de l'art, de la créativité et de la littérature, que d'écrire réellement. Elle n'est pas la seule dans ce cas. Quelqu'un a récemment publié un livre intitulé *Working On My Novel* [En travaillant sur mon roman], qui compile des publications d'écrivains qui clairement n'étaient pas en train de travailler à leur livre.

Écrire, comme de nombreux actes créatifs, est une chose difficile. Rester assis devant une table, les yeux dans le vague, en colère contre le sujet qui ne vous semble pas assez bon, en colère contre vous-même parce que vous ne vous considérez pas assez bon. En réalité, beaucoup de nos précieux efforts sont pénibles, que ce soit coder une nouvelle activité ou maîtriser un art. Mais parler, cela a toujours été facile.

On a tendance à penser que le silence est un signe de faiblesse. Qu'être ignoré équivaut à être mort (et pour l'ego, c'est vrai). Alors on parle, on parle et on parle encore comme si notre vie en dépendait. En réalité, le silence est une force, en particulier au début d'un voyage. Le philosophe Kierkegaard (qui détestait les journaux et leur baratin) nous a mis en garde: «La rumeur précède la véritable discussion et exprimer ce qui n'est encore qu'une pensée affaiblit l'acte en y coupant court.»

Et c'est ce qui est si insidieux quand on parle. N'importe qui peut parler de lui. Tous les enfants bavardent et colportent des rumeurs. La plupart des gens savent faire du battage publicitaire et vendre quelque chose. Alors, qu'est-ce qui est rare? Le silence. La capacité de ne pas se mêler délibérément à la conversation et subsister sans sa validation. Le silence est le répit des hommes forts et confiants.

Sherman avait une règle qu'il tentait de suivre. «Ne jamais justifier ce que vous pensez ou faites avant que cela soit nécessaire. Peut-être qu'avec le

temps, une meilleure raison surgira dans votre esprit.»

Le grand joueur de baseball et de football Bo Jackson avait décidé qu'il y avait deux choses qu'il voulait accomplir en tant que sportif à Auburn: remporter le Trophée Heisman et être choisi en premier dans la sélection de la NFL. À qui en a-t-il parlé? À personne, sauf à sa petite amie. Conserver une souplesse stratégique n'est pas le seul avantage de garder le silence pendant que d'autres jacassent. Il y a également un aspect psychologique. Le poète Hésiode y pensait lorsqu'il a dit: «La langue parcimonieuse est certes un trésor excellent parmi les hommes.»

Parler nous épuise. Parler et se battre pour les mêmes ressources. Les études ont montré que si visualiser l'objectif est important, à un certain moment, l'esprit commence à le confondre avec les véritables avancées. Il en va de même pour la verbalisation.

Il a été prouvé que parler à haute voix pendant qu'on travaille à nos problèmes diminue sérieusement notre sagacité et nos progrès. Après avoir passé autant de temps à réfléchir, expliquer et discuter de la tâche, on a l'impression qu'on se rapproche de la solution. Pire encore, quand les choses se corsent vraiment, on se dit qu'on peut jeter l'éponge parce qu'on a tout essayé, même si ce n'est pas vrai. Plus la tâche est difficile, plus le résultat est incertain et plus les discussions nous coûteront, plus nous fuirons nos responsabilités. Parler a sapé toute l'énergie dont nous avions besoin pour conquérir ce que Steven Pressfield appelle la «résistance» – l'obstacle qui se dresse entre nous et l'expression créative. La réussite demande 100% de nos efforts, et parler dissipe une partie de ces efforts avant que l'on puisse les utiliser.

Nous sommes nombreux à succomber à cette tentation, notamment lorsque nous sommes submergés, stressés, ou surchargés de travail. Dans notre phase de construction, la résistance sera une source constante d'inconfort. Parler – et s'écouter parler, s'adresser à un public – est comme une thérapie. Je viens de passer quatre heures à en parler. Ça ne compte pas?

En effet, ça compte pour du beurre.

Faire du bon travail est une lutte. C'est épuisant, démoralisant, effrayant – enfin, pas toujours, mais c'est le ressenti que l'on peut avoir sur le coup. On parle pour remplir le vide et l'incertitude. «Le vide, a dit un jour Marlon Brando, un acteur très calme, est terrifiant pour la plupart des gens.»

C'est comme si nous étions assaillis par le silence ou que nous y étions confrontés, notamment si nous avons laissé notre ego nous mentir au fil des ans. Ce qui est préjudiciable pour une bonne raison: nous faisons du meilleur travail en nous battant contre le vide, en l'affrontant, au lieu de nous efforcer à le faire disparaître. Mais face au défi personnel, que ce soit une recherche dans un nouveau domaine, monter une affaire, produire un film, s'assurer les services d'un mentor, ou encore avancer dans une cause importante, est-ce que vous cherchez le répit dans un discours ou foncez tête baissée dans la mêlée?

Réfléchissez: ce n'est pas ce que fait *la voix d'une génération.* En fait, à bien y penser, on se rend compte que ces voix parlent peu. C'est une chanson, un livre, un discours – le volume de travail peut paraître faible, mais ce qui est dedans est concentré et important. Ces gens travaillent discrètement dans un coin. Ils transforment leur trouble intérieur en produit – et un jour en silence. Ils ignorent leurs envies de reconnaissance avant d'agir. Ils parlent peu. Peu leur importe que d'autres, en public, sous les projecteurs, obtiennent la meilleure part. (Ce n'est pas vrai.) Ils sont trop occupés à travailler pour faire quoi que ce soit d'autre. Mais quand ils s'expriment, c'est mérité. Le seul lien entre le travail et le bavardage est que l'un tue l'autre.

Laissez les autres se féliciter pendant que vous suez dans votre labo ou salle de sport, ou que vous battez le pavé. Fermez ce trou, celui au milieu de votre visage, qui peut vous vider de votre force vitale. Et regardez ce qui se passe. Regardez comment vous vous améliorez.

ÊTRE OU FAIRE?

«Au cours de sa période de formation, l'esprit n'est pas entaché par la guerre avec le reste du monde. L'âme est comme un bloc de marbre de Paros brut, prêt à être façonné en quoi?»

Orison Swett Marden

L'un des grands stratèges et spécialistes militaires du XXe siècle est un homme dont peu soupçonnent l'existence. Il s'appelait John Boyd. C'était un merveilleux pilote de chasse, un professeur et penseur hors pair. Après avoir combattu en Corée, il est devenu chef instructeur à la Fighter Weapons School sur la base aérienne de Nellis. On le surnommait «*40 second Boyd*» pour illustrer le fait qu'il pouvait, à partir d'une position désavantageuse, prendre l'avantage sur un adversaire en moins de 40 secondes. Quelques années plus tard, il fut appelé au Pentagone où son véritable travail commença.

D'un côté, ce n'est pas étonnant que le commun des mortels n'ait jamais entendu parler de John Boyd. Il n'a jamais publié de livre, seulement un rapport technique. Il n'y a que peu de vidéos de lui et les médias ne l'ont jamais cité. Malgré trente années de service exemplaires, Boyd n'a jamais dépassé le rang de colonel.

De l'autre côté, ses théories ont transformé les manœuvres de guerre dans quasiment toutes les branches de l'armée, non seulement de son vivant mais par la suite également. Les avions de chasse F-15 et F-16, des engins révolutionnaires, étaient ses projets favoris. Il a principalement exercé son influence en tant que conseiller. À travers des briefings légendaires, il a enseigné à quasiment toute une génération de grands stratèges militaires.

Sa participation à des plans militaires pour l'opération Bouclier du désert s'est faite sous forme de réunions en direct avec le secrétaire à la Défense,

pas de façon publique ni officielle. Son premier levier pour appliquer les changements a été actionné par une succession d'élèves qu'il a protégés, instruits et inspirés. Aucune base militaire ne porte son nom. Aucun navire de guerre non plus. Il a pris sa retraite, pensant qu'il serait oublié, vivant modestement de sa pension dans un petit appartement. Il comptait plus d'ennemis que d'amis… Et si cette trajectoire inhabituelle avait été délibérée? Et si cela lui avait donné plus d'influence? Serait-ce déraisonnable de le penser?

En fait, Boyd vivait simplement la leçon qu'il tentait d'enseigner à tous les jeunes prometteurs qu'il prenait sous son aile, qui avaient selon lui le potentiel de devenir quelqu'un – d'être quelqu'un de différent. Les stars montantes à qui il a enseigné ont sans doute beaucoup en commun avec nous.

Le discours que Boyd a tenu à l'un de ses protégés en 1973 l'illustre parfaitement. Pressentant qu'il était arrivé à un point critique dans la vie d'un jeune officier, Boyd le convoqua à une réunion.

Comme tout bon élève, le soldat était peu sûr de lui et impressionnable. Il cherchait la promotion et voulait réussir. Il était comme une feuille qui pouvait être soufflée dans n'importe quelle direction. Boyd le savait. Il lui a tenu un discours qu'il tiendrait de nombreuses fois jusqu'à devenir une tradition et un rite initiatique pour toute une génération de nouveaux chefs militaires.

«Tiger, un jour, tu atteindras une bifurcation sur ta route. Et il faudra que tu décides quelle direction prendre.» Boyd s'aida de ses mains pour illustrer son propos. «Si tu pars par là, tu pourras devenir quelqu'un. Il faudra que tu fasses des compromis et il faudra que tu renonces à tes amis. Mais tu seras un membre du club, tu seras promu et tu auras de bonnes missions.» Boyd marqua une pause pour clarifier l'alternative. «Ou bien, tu peux partir par là et faire quelque chose – pour ton pays, pour ta base, pour toi-même. Si tu décides que tu veux faire quelque chose, tu ne seras peut-être pas promu, tu n'auras peut-être pas de bonnes missions et tu ne seras certainement pas le chouchou de tes supérieurs. Mais tu n'auras pas à te compromettre. Tu resteras fidèle à tes amis et à toi-même. Ton travail

pourra peser dans la balance. Devenir quelqu'un ou faire quelque chose. Il y a souvent un appel dans la vie. C'est à ce moment qu'il faudra prendre une décision.»

Puis Boyd conclut avec des paroles qui allaient guider ce jeune homme et tant d'autres pour le reste de leur vie. «Être ou faire? Quel choix vas-tu faire?»

Quoi que l'on cherche à faire dans la vie, la réalité s'immisce dans l'idéalisme de notre jeunesse. Cette réalité prend diverses formes et plusieurs noms: primes, engagement, reconnaissance, politique.

Dans tous les cas, cela peut rapidement nous réorienter de «faire» à «être». C'est passer de gagner à prétendre. Et l'ego participe continuellement à cette déception. C'est pour ça que Boyd souhaitait que les jeunes gens comprennent que si on ne fait pas attention, on peut facilement se retrouver corrompu par le poste que l'on visait.

Alors, comment éviter de dérailler? On tombe souvent amoureux d'une image représentative de la réussite. Dans l'univers de Boyd, le nombre d'étoiles sur vos épaules ou la nature et le lieu de votre mission pourraient facilement passer pour un semblant de réalisation de soi-même. Pour d'autres, c'est l'intitulé de leur poste, l'école qu'ils ont fréquentée, le nombre d'assistants qui les entourent, l'emplacement de leur stationnement réservé, les bourses qu'ils ont obtenues, leur accès privilégié au PDG, leur bulletin de paie ou leur nombre d'admirateurs.

Les apparences sont trompeuses. Avoir l'autorité n'est pas pareil qu'être une autorité. Avoir le droit et avoir raison sont aussi deux choses différentes. Être promu ne signifie pas forcément que vous faites du bon travail ni que vous méritez une promotion (on appelle ça «échouer vers le haut» dans de telles bureaucraties). Impressionner des gens est très différent qu'être réellement impressionnant.

Alors, avec qui êtes-vous? Quel côté allez-vous choisir? Tel est le questionnement que la vie nous propose.

Boyd avait mis au point un autre exercice. En rendant visite ou en s'adressant à des groupes d'officiers de l'Air Force, il écrivait sur le tableau noir en gros caractères les mots: DEVOIR, HONNEUR, NATION. Puis il les raturait et les remplaçait par: FIERTÉ, POUVOIR, AVIDITÉ. Il voulait souligner que de nombreux systèmes et structures dans l'armée – ceux par lesquels les soldats doivent passer pour obtenir des promotions – peuvent corrompre les valeurs qu'ils veulent défendre. L'historien Will Durant a déclaré qu'une nation naissait stoïque et mourait épicurienne. C'est la triste vérité que Boyd illustrait en stigmatisant les vertus qui tournent mal.

Combien de fois en avons-nous été témoins dans notre vie – dans le domaine sportif, dans nos relations avec les autres, nos projets ou nos proches? Ainsi agit l'ego. Il efface ce qui est important et le remplace par ce qui ne l'est pas.

Beaucoup de gens veulent changer le monde, et c'est une bonne chose. On veut être le meilleur dans notre domaine. Personne n'a envie d'être une coquille vide, mais dans la pratique, lequel des trois mots que Boyd a écrits sur le tableau noir va vous y conduire? Lequel exercez-vous actuellement? Qu'est-ce qui vous anime?

Le choix que nous propose Boyd est une question d'objectif. Quel est le vôtre? Que venez-vous faire ici? Un objectif vous aide à répondre à la question «Être ou faire?».

Si ce qui vous importe est votre réputation, votre insertion, votre aisance dans la vie, alors votre voie est claire: dites aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre. Recherchez l'attention par un travail discret mais important. Acceptez les promotions et suivez la route que les personnes performantes prennent dans votre domaine. Faites vos preuves, cochez les cases, prenez le temps qu'il faut et laissez les choses telles qu'elles sont. Cherchez à gonfler votre renommée, votre salaire, votre titre et profitez-en.

«Un homme est travaillé par ce sur quoi il travaille», a déclaré Frederick Douglass. Il en savait quelque chose. Il avait été esclave et il avait constaté ce que ça faisait à tout le monde, y compris aux esclavagistes.

Une fois libre, il a vu que les choix que les gens faisaient, à propos de leur carrière, de leur vie, avaient les mêmes effets. Ce qu'on choisit de faire avec son temps et ce qu'on choisit de faire pour l'argent nous travaille. Boyd savait que le chemin de l'égocentrique exige de nombreux compromis, mais si votre objectif vous dépasse – accomplir quelque chose, vous prouver quelque chose – alors soudain tout devient à la fois plus facile et plus compliqué. Plus facile dans le sens où vous savez désormais ce qu'il faut faire et ce qui est important à vos yeux. Les autres «choix» s'effacent, car ce ne sont pas vraiment des choix, plutôt des distractions. C'est une question d'action, pas de reconnaissance. C'est plus facile dans le sens où vous ne faites pas de compromis, mais plus compliqué parce que chaque possibilité, même gratifiante, doit être évaluée selon des lignes directrices strictes: est-ce que ça m'aide à réaliser mon objectif? Est-ce que ça me permet de faire ce que je dois faire? Est-ce que je suis égoïste ou désintéressé?

Évidemment, il ne s'agit pas de «Qui ai-je envie d'être dans la vie?» mais de «Qu'est-ce que j'ai envie de faire dans la vie?» En mettant de côté l'intérêt personnel, on se pose les questions: Quelle vocation est-ce que ça sert? Quels principes gouvernent mes choix? Est-ce que je veux être comme les autres ou faire quelque chose de différent? En d'autres termes, c'est plus compliqué parce que tout ressemble à un compromis.

Il n'est jamais trop tard, mais plus on se pose ces questions tôt, mieux c'est. Boyd a indéniablement changé et fait progresser son domaine comme nul autre depuis les théoriciens militaires Sun Tzu ou von Clausewitz. Il était surnommé Gengis John pour sa façon de ne jamais laisser un obstacle ou un adversaire l'empêcher de faire ce qu'il devait faire. Il y avait un prix à payer pour ses choix. On l'appelait le «ghetto colonel» à cause de son mode de vie spartiate.

À sa mort, on a retrouvé chez lui des milliers de dollars sous forme de chèques, de notes de frais non encaissés émis par des sociétés privées, qu'il assimilait à des pots-de-vin. Ce n'était pas sa faute s'il n'a jamais dépassé le grade de colonel – il avait été retenu à plusieurs reprises pour des promotions. En l'oubliant, l'Histoire l'a puni pour le travail qu'il a effectué.

Pensez-y la prochaine fois que vous vous sentirez être en droit, la prochaine fois que vous confondrez la célébrité et le rêve américain. Pensez à la façon dont vous pourriez vous mesurer avec un grand homme comme lui. Pensez-y la prochaine fois que vous aurez ce choix à faire: «Est-ce que j'en ai besoin ou est-ce qu'il s'agit d'ego?» Êtes-vous prêt à prendre la bonne décision ou est-ce que les récompenses brillent encore au loin? Être ou faire – la vie est un appel constant.

L'ÉTERNEL ÉTUDIANT

«Ne pas laisser les fantômes revenir et dire: mon entraînement n'était pas suffisant.»

Inscription à l'école de formation des pompiers de New York

Au début des années 1980, en avril, une seule journée s'est transformée en un cauchemar pour un guitariste et en un travail de rêve pour un autre. Les membres du groupe de metal underground Metallica s'étaient réunis pour une séance d'enregistrement dans un entrepôt décrépit de New York et ont informé de but en blanc leur guitariste, Dave Mustaine, qu'il était renvoyé. Ils lui ont donné un billet de bus pour qu'il rentre à San Francisco.

Ce même jour, Kirk Hammett, jeune guitariste d'à peine 20 ans, a hérité du poste au sein du groupe. Catapulté dans une nouvelle vie, il a participé à son premier concert avec Metallica quelques jours après. On pourrait croire que c'était le moment que Hammett avait attendu toute sa vie. C'est vrai. Même si Metallica n'était connu que dans un cercle relativement fermé, c'était un groupe prometteur. Ils avaient déjà commencé à repousser les limites du thrash metal et le culte de la célébrité était lancé. En quelques années à peine, ils allaient devenir l'un des meilleurs groupes au monde, vendant plus de 100 millions d'albums.

C'est à cette époque que Kirk a eu une prise de conscience assez humiliante: malgré ses années de pratique de la guitare et son intégration dans le groupe Metallica, il n'était pas aussi bon guitariste qu'il ne l'aurait voulu. Chez lui, à San Francisco, il a cherché un professeur de guitare. Même s'il avait intégré le groupe dont il rêvait et qu'il était littéralement passé guitariste professionnel, Kirk souhaitait une formation supplémentaire – en gros, il était éternel étudiant.

Le professeur qu'il a trouvé avait la réputation d'être l'enseignant des profs de guitare et il travaillait pour des prodiges de la musique tels que Steve Vai. Joe Satriani, l'homme que Hammett avait choisi en tant qu'instructeur, allait devenir l'un des meilleurs guitaristes au monde et vendre plus de 10 millions d'albums d'une musique unique et virtuose. Il enseignait dans une petite boutique de musique à Berkeley. Le style de Satriani en faisait un choix étonnant de la part de Hammett. Mais c'était le but – Kirk voulait apprendre ce qu'il ignorait, compléter ses connaissances des fondamentaux afin de continuer d'explorer le nouveau genre musical qu'il avait la chance de développer.

Satriani s'est vite aperçu des lacunes de Hammett, et il ne s'agissait pas de talent. «Le truc avec Kirk, c'est qu'il était déjà un très bon guitariste à son arrivée ici. Il faisait déjà des solos… Il déchirait. Il était très habile de la main droite et il connaissait la plupart des accords, mais il n'avait pas appris à jouer dans un environnement où l'on enseigne les noms des accords et comment tout relier.»

Les séances de travail n'étaient pas forcément délirantes. Satriani a expliqué que ce qui différenciait Hammett était sa volonté d'endurer ce genre de formation, ce que les autres refusaient. «C'était un bon élève. Beaucoup de ses copains guitaristes se plaignaient que j'étais un professeur trop exigeant.»

La méthode Satriani était simple: des leçons hebdomadaires à apprendre. Si elles n'étaient pas sues, Hammett ferait perdre son temps à tout le monde et ce n'était pas la peine qu'il revienne. Pendant les deux années qui ont suivi, Kirk s'est plié aux exigences de Satriani, revenant chaque semaine pour recevoir une critique objective, faire des exercices de technique et assimiler la théorie pour l'instrument qu'il allait finir par jouer devant des centaines de milliers de personnes. Même après ces deux ans de formation, Kirk venait présenter à Satriani les *licks* et *riffs* qu'il avait travaillés avec le groupe. Il a appris à refréner son instinct de toujours en rajouter davantage. Il a peaufiné sa capacité à produire plus avec moins de notes et put se concentrer sur son ressenti, exprimer ces notes à bon escient. Chaque fois, il s'améliorait en tant que guitariste et artiste.

Ce qu'il y a de bien avec le fait d'être étudiant n'est pas seulement qu'il s'agit d'une longue période d'apprentissage, mais aussi qu'on confie son ego et son ambition à quelqu'un d'autre. L'ego est limité par une sorte de plafond imposé: tout le monde sait qu'il vaut mieux ne pas dépasser le «maître» qui l'instruit. Si on s'en remet à son maître, on se subsume. On ne peut pas faire semblant ou raconter des salades. Une éducation ne peut pas être «piratée»; il n'y a pas moyen d'y couper au quotidien, autrement, le maître vous laisse tomber.

Personne n'aime penser que quelqu'un d'autre est meilleur que soi. Ou qu'il nous reste beaucoup à apprendre. On veut en avoir fini, on veut être prêt. On est occupé et surchargé. C'est pour ça que réévaluer ses talents à la baisse est l'une des choses les plus difficiles à faire dans la vie, mais c'est presque toujours un passage obligé de la maîtrise. Prétendre savoir est notre vice le plus dangereux, car il nous empêche de nous améliorer. Une autoévaluation rigoureuse est le remède.

Quels que soient vos goûts en matière de musique, le résultat a été que Hammett est devenu l'un des meilleurs guitaristes metal au monde, menant le thrash metal d'un mouvement underground à un genre universel dynamique. Avec ces leçons, Satriani a peaufiné sa propre technique et a lui-même fait beaucoup de progrès. L'élève et le professeur ont tous deux rempli des stades et remanié le paysage musical.

De son côté, le champion d'arts martiaux mixtes plusieurs fois titré Frank Shamrock a inventé un système pour entraîner les combattants qu'il appelle «plus, moins, égal». Pour progresser, chaque combattant a besoin d'un adversaire meilleur que lui pour apprendre de lui, d'un adversaire moins bon que lui pour le former et d'un adversaire de force équivalente pour se défier. L'objectif de la formule de Shamrock est simple: obtenir un retour réel et constant de ce qu'ils savent et ignorent sous tous les angles. Cela élimine tout ego qui s'emballe, la peur qui fait douter de nous, et toute paresse qui nous donnerait envie de nous la couler douce. Comme l'a fait remarquer Shamrock: «Les idées fausses qu'on a de soi nous détruisent. Moi, je veux toujours rester apprenti. C'est la philosophie des arts martiaux. Il faut utiliser cette humilité comme un outil. On se place sous l'autorité de quelqu'un en qui on a confiance.» Cela commence par

accepter le fait que d'autres en sachent plus que vous et que vous pouvez bénéficier de leurs connaissances, puis en recherchant et détruisant les illusions que vous avez sur vous-même.

Avoir un état d'esprit d'apprenti ne se limite pas au sport ou à la musique. Un scientifique doit aussi connaître les principes fondamentaux de la science et les découvertes faites dans son domaine. Un philosophe doit avoir des connaissances approfondies et savoir qu'il sait peu de choses, comme Socrate. Un écrivain doit connaître les grands classiques mais aussi lire ce que ses contemporains écrivent. Un historien doit connaître l'histoire antique et moderne en plus de sa spécialité. Les sportifs professionnels ont des entraîneurs, et même les hommes politiques puissants ont des conseillers et des mentors.

Pourquoi? Pour devenir des spécialistes et le rester, ils doivent tous connaître le passé, le présent et le futur. Ils doivent assimiler les connaissances fondamentales dans leur domaine et leur environnement sans se fossiliser et rester coincés à une époque. Ils doivent apprendre continuellement. Nous devons tous devenir notre propre professeur, tuteur et critique.

Pensez à ce qu'aurait pu faire Hammett – ce que nous aurions fait à sa place si nous étions propulsés au rang de rock star ou de célébrité en devenir dans notre domaine. On serait tenté de penser: j'ai réussi! J'y suis parvenu! Ils ont renvoyé l'autre parce qu'il n'est pas aussi bon que moi. Ils m'ont choisi parce que j'ai ce qu'il faut. S'il avait pensé ainsi, on n'aurait probablement jamais entendu parler de lui ni de Metallica. Après tout, il y a une kyrielle de groupes de metal qui sont tombés dans l'oubli dans les années 1980.

Un véritable élève est comme une éponge. Il absorbe ce qui se passe dans son environnement, il filtre les informations et retient ce qu'il faut retenir. Un élève sera autocritique et automotivé. Il essaiera toujours d'approfondir ses connaissances afin de passer au sujet suivant, au prochain défi. Un véritable apprenti sera aussi son propre maître et critique. Il n'y a pas de place pour l'ego.

Reprenez l'exemple du combat. La conscience de soi y est particulièrement cruciale, car les adversaires cherchent constamment à opposer leur force contre une faiblesse. Si un combattant n'est pas capable d'apprendre et de s'entraîner tous les jours, s'il ne cherche pas constamment ce qu'il pourrait améliorer en évaluant ses faiblesses et en empruntant de nouvelles techniques à ses pairs et adversaires, il sera cassé et démoli.

Pour nous autres, ce n'est pas très différent. Ne sommes-nous pas en train de nous battre pour ou contre quelque chose? Croyez-vous être le seul à espérer atteindre votre but? Vous ne croyez sûrement pas que vous êtes le seul à vouloir décrocher la timbale.

Les gens sont surpris de découvrir les aspirations humbles qu'avaient les grands hommes. Comment ça, ils n'étaient pas agressifs, en droit, conscients de leur grandeur ou de leur destinée? En réalité, bien qu'ils fussent confiants, l'acte d'être un éternel étudiant les a gardés humbles.

«C'est impossible d'apprendre ce qu'on croit déjà savoir», disait Épictète. On n'apprend rien si on croit déjà savoir. On ne trouve pas les réponses si on est trop vaniteux ou sûr de soi pour poser les questions. On ne peut pas devenir meilleur si on est convaincu d'être le meilleur. L'art d'accepter les critiques est indispensable dans la vie, surtout lorsqu'il s'agit de critiques négatives ou dures. On ne doit pas seulement accepter la critique, mais la solliciter activement, chercher le négatif quand nos amis, notre famille et notre cerveau nous disent qu'on réussit bien. L'ego évite à tout prix les critiques. Qui a envie de passer par la formation de rattrapage? L'ego pense déjà savoir comment et qui nous sommes, c'est-à-dire des gens spectaculaires, parfaits, géniaux, réellement innovateurs. L'ego déteste la réalité et préfère sa propre idée.

L'ego ne permet pas non plus une véritable incubation. Devenir ce que nous espérons demande souvent une longue période obscure à rester sur – et à se battre avec – un sujet ou un paradoxe. L'humilité est ce qui nous retient. On s'inquiète du fait qu'on ne sait pas encore suffisamment de choses et qu'il faut continuer à apprendre. L'ego accélère les choses, déclarant que la patience est pour les perdants (et la considérant à tort

comme une faiblesse). L'ego prétend qu'on est assez bon pour présenter notre talent au reste du monde.

Pendant qu'on est là, assis à relire notre travail, pendant qu'on fait notre première présentation, qu'on s'apprête à ouvrir notre première boutique ou qu'on s'habille pour la dernière répétition générale, l'ego est l'ennemi – il nous donne un retour d'information faussé, déconnecté de la réalité. Il est défensif au moment où on ne peut pas se permettre d'être sur la défensive. Il nous empêche de nous améliorer en nous disant qu'on n'en a pas besoin.

Et ensuite, on se demande pourquoi on n'obtient pas les résultats escomptés, pourquoi les autres sont meilleurs que nous, pourquoi leur réussite est plus durable que la nôtre.

Aujourd'hui, les livres n'ont jamais été aussi bon marché. Les cours sont gratuits. Il n'existe plus de barrière entre les enseignants et nous. Merci la technologie! Aujourd'hui, on n'a plus d'excuses pour ne pas avoir accès à l'éducation, et parce que l'information à notre disposition est infinie, on n'a pas d'excuses pour arrêter notre apprentissage. Nos professeurs dans la vie ne sont pas seulement ceux qu'on paie, comme Hammett a payé Satriani. Ils ne font pas non plus partie d'une sorte de dojo, comme dans le cas de Shamrock. Beaucoup des meilleurs enseignants sont bénévoles parce que, comme vous, ils ont été jeunes et qu'ils ont eu les mêmes objectifs que les vôtres. Nombreux sont ceux qui n'ont pas conscience de fournir un enseignement – ce sont simplement des modèles, voire des figures historiques dont les leçons survivent dans les livres et les essais.

Mais l'ego nous rend si entêtés et hostiles à la critique qu'il nous éloigne des professeurs de vie ou les place hors de notre portée. Pourtant, comme le dit l'ancien proverbe: «Lorsque l'étudiant est prêt, le professeur apparaît.»

ÉVITER DE S'EMBALLER

«Vous paraissez manquer de ce vivida vis animi, *qui anime, qui excite la plupart des jeunes gens à plaire, à briller, à effacer les autres. Si ce noble désir vous manque, et si vous craignez les peines nécessaires pour vous rendre considérable, comptez que vous ne le deviendrez jamais.»*

Lord Chesterfield

La passion – tout est une question de passion. Trouver sa passion. Vivre passionnément. Inspirer le monde par votre passion. Le public se presse au festival Burning Man (rencontre artistique dans le désert de Black Rock au Nevada) pour y trouver de la passion, pour se fondre dans la passion, pour raviver la flamme de leur passion. Il en est de même pour les conférences TED, le désormais énorme SXSW – festivals de musique, de cinéma et de médias interactifs à Austin (Texas) – et des milliers d'autres événements, colloques et sommets, tous alimentés par ce qu'ils déclarent être la force la plus importante de la vie.

Voici ce que ces gens ne vous disent pas: votre passion peut être le truc qui vous empêche d'atteindre le pouvoir, d'avoir de l'influence ou même d'accomplir des choses. C'est parce que souvent, nous échouons avec passion – et non pas à cause d'elle.

Au début de sa carrière politique, un visiteur a parlé de «l'intérêt passionné» d'Eleanor Roosevelt pour un texte de loi social. Il le disait comme un compliment, mais la réponse d'Eleanor a été éloquente. «Certes, je soutiens cette cause, mais je ne pense pas que le terme "passionnée" s'applique à moi.»

En tant que femme douce, accomplie et patiente, née à une époque où les braises des vertus discrètes de l'ère victorienne étaient encore chaudes,

Eleanor Roosevelt était au-delà de la passion. Elle avait un objectif. Elle était déterminée. Ce n'était pas la passion qui la guidait, mais la raison.

De leur côté, George W. Bush, Dick Cheney et Donald Rumsfeld étaient passionnés par l'Iraq. Christopher McCandless brûlait de passion lorsqu'il a entrepris son «Voyage au bout de la solitude». Tout comme Robert Falcon Scott, parti explorer l'Arctique, mordu par la «course au Pôle» (ainsi que de nombreux alpinistes lors de l'ascension tragique de l'Everest en 1996, frappés temporairement par ce que les psychologues appellent aujourd'hui la «théodicée de l'objectif»). L'inventeur du Segway et ses investisseurs croyaient détenir une invention qui allait changer le monde et ont tout fait pour la promouvoir. Il est incontestable que toutes ces personnes intelligentes et talentueuses croyaient ardemment en ce qu'elles faisaient. Il est clair aussi qu'elles n'étaient pas préparées, incapables d'entendre les avis contraires et les mises en garde de leur entourage.

C'est aussi le cas d'innombrables entrepreneurs, auteurs, chefs, gérants d'entreprise, politiques et designers dont vous n'avez jamais entendu parler – et dont vous n'entendrez jamais parler – parce que leur barque a coulé à peine sortie du port. Comme tout amateur, ils avaient de la passion mais il leur manquait autre chose.

Attention, je ne parle pas d'attention soutenue, mais d'une autre sorte de passion – un enthousiasme débridé, l'envie de sauter sur ce qui se tient devant soi avec zèle, la «boule d'énergie» que nos professeurs et gourous disaient être notre atout primordial. C'est ce désir brûlant, insatiable de nous lancer vers, ou parvenir à, un objectif vague, lointain et ambitieux. Cette motivation d'apparence inoffensive, anodine, est si éloignée du droit chemin que cela nous fait mal. N'oubliez pas, «zélé» est simplement une façon sympa de dire «taré».

Un jeune basketteur de l'équipe de l'UCLA, Lewis Alcindor Jr., trois fois champion national, disait de son célèbre entraîneur, John Wooden, qu'il était «sans passion». Wooden n'était pas enthousiasmé par les discours et les sources d'inspiration. Pour lui, ces émotions supplémentaires étaient un fardeau. Sa philosophie, c'était plutôt la maîtrise et faire le boulot sans jamais être «esclave de la passion».

Ce basketteur qui a appris cette leçon de Wooden allait plus tard changer de nom pour devenir le célèbre Kareem Abdul-Jabbar.

Personne n'oserait qualifier Eleanor Roosevelt, John Wooden ou le discret basketteur Kareem d'apathiques. On ne dirait pas plus d'eux qu'ils étaient frénétiques ou fervents. Eleanor Roosevelt, l'une des militantes les plus puissantes et influentes de l'Histoire et sans aucun doute la Première dame la plus importante d'Amérique, était surtout connue pour sa grâce, sa prestance et son engagement. Wooden a remporté dix titres en douze ans, dont sept d'affilée parce qu'il avait mis au point un système pour gagner et l'avait transmis à son équipe. Aucun des deux ne laissait l'excitation les gagner. Leur corps n'était pas sans cesse en mouvement. Il leur a fallu des années pour devenir les personnes que l'on connaît. C'était un processus d'accumulation. Dans l'effort, on fait face à des problèmes complexes, des situations jusque-là inédites pour nous. Les possibilités ne sont pas de grandes piscines profondes qui nécessitent du courage et de l'audace pour plonger dedans. Elles sont obscures, masquées de poussière, bloquées par diverses formes de résistance. Ce qui est vraiment nécessaire dans ces circonstances, c'est la clarté, la résolution, une détermination méthodologique. Mais trop souvent, nous agissons ainsi…

Un éclair d'inspiration: Je veux être le meilleur et le plus grand _____ de tous les temps. Être le plus jeune _____. Être le seul à _____. En gros, on veut être «premiers, avec le plus.»

Le conseil: bon, voilà ce que tu dois faire étape par étape pour y arriver.

La réalité: on n'entend que ce que l'on veut entendre. On fait ce qu'on a envie de faire et même en étant incroyablement occupé et en travaillant très dur, on n'accomplit pas grand-chose. Pire encore, on se retrouve dans un bourbier qu'on n'a pas anticipé.

Puisqu'on ne voit que le côté passionné de ceux qui réussissent, on oublie que les échecs partagent cette même caractéristique. On ne conçoit pas les conséquences avant de regarder leur trajectoire. Chez Segway, l'inventeur et les investisseurs ont cru à tort que la demande était beaucoup plus forte qu'elle ne l'était en vérité. Avant le déclenchement de la guerre en Iraq,

ses partisans ont ignoré les objections et les critiques négatives, car cela était contraire à ce qu'ils avaient besoin de croire. La fin tragique de l'histoire *Into the Wild* est le résultat de la fougue naïve de la jeunesse et du manque de préparation. Pour Robert Falcon Scott, c'était l'excès de confiance et de zèle, et le refus de prendre en compte les véritables dangers. On imagine que Napoléon débordait de passion en envisageant d'envahir la Russie. Il ne s'en est libéré qu'en rentrant avec une fraction de l'armée avec laquelle il était parti si confiant. Beaucoup d'autres exemples illustrent les mêmes erreurs: trop d'investissements ou pas assez, agir avant d'être vraiment prêt, casser ce qui demande d'être manipulé avec délicatesse – on parle d'ivresse de la passion plutôt que de malveillance.

Généralement, la passion cache une faiblesse. Son essoufflement, son impétuosité et sa frénésie sont de pauvres substituts de la discipline, de la maîtrise, de la force, du sens de mission, de la persévérance.

Il faut savoir le repérer chez les autres et en soi-même car, si l'origine de la passion est sincère et saine, ses effets sont risibles puis monstrueux. La passion se décèle chez ceux qui vous décrivent avec force détails la personne qu'ils deviendront et leur réussite; ils pourraient même vous préciser quand elle adviendra, ou exprimer leurs inquiétudes sincères quant au fardeau de ces réalisations. Ils pourront vous dire tout ce qu'ils vont faire ou même ce qu'ils ont commencé, mais ils seront incapables de vous montrer leur progression. Parce qu'il n'y en a pas, en général!

Alors, comment peut-on être occupé et ne rien accomplir? C'est là tout le paradoxe de la passion. Si la définition de la folie est de tenter quelque chose à de multiples reprises et espérer obtenir un résultat différent, alors la passion est une forme de retard mental – qui émousse délibérément nos fonctions cognitives les plus importantes.

Avec le recul, le gâchis est souvent affligeant. On a grillé nos plus belles années comme des pneus qui patinent sur l'asphalte.

Les chiens, Dieu merci, sont passionnés. Beaucoup d'écureuils, d'oiseaux, de boîtes, de couvertures et de jouets ne font pas ce pour quoi ils sont faits.

Un chien a un avantage dans tout ça: une mémoire très courte qui repousse l'impression rampante de futilité et d'impuissance. D'un autre côté, pour nous autres humains, la réalité n'a aucune raison d'être sensible aux illusions qui nous bercent. Elle finira par s'imposer.

Dans notre ascension, nous autres êtres humains avons besoin d'objectifs et de réalisme.

On pourrait dire qu'un but est comme une passion sans frontières. Le réalisme est le détachement et les perspectives.

Quand on est jeune, ou que notre cause est jeune, on ressent les choses si intensément – comme les hormones, la passion est forte pendant la jeunesse – qu'on a l'impression que c'est mal de prendre son temps. Mais ce n'est que de l'impatience. C'est notre incapacité à voir que s'épuiser ou exploser ne va pas faire avancer la cause.

La passion est «par» (Je suis passionné par _____.) L'objectif est «de» et «pour» (Je dois faire _____. Je suis là pour accomplir _____. Je suis prêt à supporter _____ pour ça.) En réalité, l'objectif diminue l'importance du *Je*. L'objectif, c'est poursuivre quelque chose en dehors de soi, par opposition à se faire plaisir.

Mais au-delà de l'objectif, il nous faut du réalisme. Par où commencer? Que faire en premier? Que faire à cet instant précis? Comment être sûrs que ce que nous entreprenons nous fait avancer? Nous nous comparons à quoi?

«Les grandes passions sont des maladies sans espérance», comme l'a dit Goethe. C'est pour cette raison que les personnes réfléchies et déterminées agissent à un autre niveau, au-delà de l'influence et de la maladie. Ils embauchent des experts, posent des questions, demandent ce qui pourrait aller de travers, demandent des exemples. Ils planifient les imprévus. Puis ils partent pour le champ de courses. Généralement, leur départ est lent, ponctué de petites étapes qu'ils complètent les unes après les autres: ils cherchent à avoir des avis sur la façon d'améliorer l'étape suivante. Ils engrangent des gains, puis s'améliorent au fur et à mesure, tirant souvent

parti de ces gains pour une croissance exponentielle plutôt qu'arithmétique.

Est-ce qu'une approche itérative est moins excitante qu'un manifeste, une révélation, traverser tout le pays pour surprendre un proche ou envoyer un courriel de 4 000 mots à cœur ouvert en plein milieu de la nuit? Évidemment. Est-ce moins glamour et téméraire que de foncer tête baissée et d'utiliser votre carte de crédit jusqu'à son plafond parce que vous croyez en vous? Absolument. Il en va de même pour les feuilles de calcul, les réunions, les déplacements, les coups de fil, les logiciels, les outils et les systèmes internes – et tous les articles pédagogiques écrits à ce sujet, et les habitudes des célébrités.

La passion, c'est la forme avant la fonction. Le but n'est que fonction, fonction et fonction.

Le travail critique que vous souhaitez effectuer demandera toute votre réflexion et attention. Pas de passion. Pas de naïveté. Ce serait nettement mieux si vous étiez intimidé par ce qui vous attend – empli d'humilité par son ampleur et déterminé à aller jusqu'au bout, malgré tout. Laissez la passion aux amateurs. L'important est ce que vous avez l'impression de devoir faire et dire, pas ce qui vous importe et ce que vous désirez devenir. Souvenez-vous des mots de Talleyrand aux diplomates: «Surtout, pas trop de zèle.» C'est là que vous accomplirez de grandes choses. C'est là que vous arrêterez d'être votre ancien vous, bien intentionné mais inefficace.

LA STRATÉGIE DE LA TOILE VIERGE

«Les grands hommes se sont presque toujours montrés aussi prêts à obéir qu'ils l'ont été à commander par la suite.»

Lord Mahon

Il existait dans le système romain des arts et des sciences un concept pour lequel nous n'avons qu'un analogue partiel. À l'époque, les commerçants, les politiciens ou les play-boys aisés parrainaient des écrivains, des penseurs, des artistes, et des orateurs. Outre le fait d'être payés pour produire des œuvres, ces artistes effectuaient aussi des tâches en échange d'une protection, de nourriture et de cadeaux. Ils avaient un rôle *d'anteambulo* - qui signifie littéralement «celui qui ouvre la voie». L'*anteambulo* marchait devant son patron à Rome, frayant le passage, communiquant des messages, et généralement en rendant la vie de leur protecteur plus agréable.

Le célèbre poète Martial a tenu ce rôle pendant des années auprès de Mela, un riche commerçant et frère de Sénèque, grand philosophe stoïcien et conseiller politique. Issu d'une famille modeste, Martial a aussi servi un autre commerçant appelé Petilius. Jeune écrivain, il passait ses journées à se déplacer entre ses différents clients, leur offrant ses services, les saluant et recevant en retour des petites faveurs et dédommagements.

Mais voici le problème: comme la plupart d'entre nous avec nos stages et nos postes de début de carrière (ou par la suite, éditeurs, patrons ou clients), Martial détestait son rôle. Il pensait que ce système le rendait esclave. Aspirant à vivre comme un propriétaire terrien comme ses patrons, Martial voulait posséder des richesses et un domaine en propre. Il rêvait que de cette façon, il pourrait enfin travailler en paix et en totale

indépendance. Résultat, ses épigrammes sont entachées de haine et d'amertume envers l'aristocratie romaine dont il se sentait cruellement mis à l'écart.

Malgré sa rage impuissante, Martial ne voyait pas que sa position unique en marge de la société lui donnait une vision si fascinante de la culture romaine qu'elle perdure encore aujourd'hui. Et s'il avait pu l'accepter au lieu d'être chagriné par un tel système? Et s'il avait pu apprécier les possibilités qu'on lui offrait? Eh bien, non. Il était dévoré de l'intérieur.

C'est une attitude courante qui transcende les générations et les sociétés. Le génie furieux que l'on mésestime est forcé de faire des choses qu'il n'apprécie pas, pour des gens qu'il ne respecte pas, tout en se faisant une place dans le monde. Comment ose-t-on me forcer à ramper ainsi? Quelle injustice! Quel gâchis!

Nous le retrouvons dans des exemples de procès où les stagiaires poursuivent leurs employeurs pour être payés. Nous voyons des jeunes préférant rester chez leurs parents plutôt que se présenter à un poste où ils seraient «surqualifiés». Nous voyons l'individu dans l'incapacité à accepter les conditions des autres, dans le refus de prendre du recul pour potentiellement progresser. Je ne laisserai personne me dépasser. Je préfère que personne n'obtienne rien.

Cela vaut la peine de regarder en quoi ça serait indigne de «servir» quelqu'un. En réalité, on doit à l'apprenti d'innombrables œuvres dans ce monde. Tout le monde, de Michel-Ange à Léonard de Vinci en passant par Benjamin Franklin, a été contraint de faire avec ce système. Si vous allez devenir la célébrité que vous pensez devenir, n'est-ce pas une position temporaire plutôt banale?

Lorsqu'on décroche son premier emploi ou qu'on intègre une nouvelle société, on nous donne souvent ce conseil: valorisez les autres et ça ira pour vous. Faites profil bas et servez le grand patron.

Évidemment, ce n'est pas ce que le jeune qui a été choisi parmi ses pairs a envie d'entendre. Ce n'est pas ce à quoi un diplômé de Harvard s'attend –

après tout, il a obtenu un diplôme d'une grande université pour justement éviter cette prétendue humiliation.

Mais retournons le problème pour qu'il n'ait pas l'air aussi avilissant. Il ne s'agit pas de lécher des bottes. Il ne s'agit pas de valoriser quelqu'un. Il s'agit de fournir un soutien pour que les autres puissent performer. Une meilleure façon de dire les choses serait: trouvez une toile vierge pour que les autres peignent dessus. Soyez l'*anteambulo.* Dégagez le passage pour vos supérieurs et vous finirez par ouvrir votre propre voie.

Quand on commence la vie active, quelques réalités fondamentales s'imposent: 1) vous n'êtes pas aussi bon ou important que vous le pensez; 2) votre comportement est à revoir; 3) la plupart des choses que vous savez ou que vous avez apprises dans les livres sont fausses ou désuètes.

Il y a un moyen fabuleux d'éliminer tout ça de votre système: attachez-vous à des gens et des entreprises qui réussissent déjà, incluez votre identité dans la leur et avancez simultanément ensemble. C'est beaucoup plus gratifiant de poursuivre sa propre gloire, mais certainement pas aussi efficace. L'obéissance est le moyen d'avancer.

C'est l'autre effet de ce comportement: il diminue l'ego à un moment charnière dans votre carrière, ce qui vous permet d'absorber tout sans les obstructions qui bloquent la vision et le progrès des autres. Personne ne cautionne la flagornerie. Il s'agit au contraire de voir ce qui se passe de l'intérieur, de chercher des possibilités pour quelqu'un d'autre que vous. Rappelez-vous, *anteambulo* signifie «ouvrir la voie» – trouver la direction qu'une personne a l'intention d'emprunter et la libérer des contraintes afin qu'elle puisse se concentrer sur ses forces. Il s'agit de réellement faciliter les choses au lieu de faire semblant de le faire.

On connaît tous les fameuses lettres que Benjamin Franklin a écrites sous divers pseudonymes comme Silence Dogood. À l'époque, on criait au prodige, mais les gens rataient le plus impressionnant: Franklin a écrit ces lettres, les a soumises à des imprimeurs en les glissant sous leur porte et n'en a tiré aucune reconnaissance jusqu'à bien plus tard dans sa vie. C'était son frère, le propriétaire de l'imprimerie, qui a profité de leur

popularité. Il les éditait régulièrement en première page de ses journaux. Franklin jouait le jeu, apprenant comment fonctionne l'opinion publique, créant une prise de conscience en ce qu'il croyait, peaufinant son style, son ton et son esprit. C'est une stratégie qu'il a appliquée à plusieurs reprises au cours de sa carrière, allant même un jour jusqu'à se faire éditer dans le journal d'un concurrent pour éliminer un troisième adversaire. Franklin percevait l'avantage de valoriser les autres et de les laisser s'attribuer le mérite de vos idées.

Bill Belichick, l'entraîneur des Patriots de la Nouvelle-Angleterre, équipe de football américain avec laquelle il a remporté quatre fois le Super Bowl, a gravi les échelons de la NFL grâce à son amour et sa maîtrise d'un aspect du travail que ses pairs dénigraient à l'époque: l'analyse des vidéos. Son premier poste dans le football professionnel était chez les Colts de Baltimore où il était bénévole. Sa sagacité qui offrait des munitions et des stratégies critiques pour les matchs était exclusivement dévolue aux entraîneurs confirmés.

Il s'est nourri de ce qui était considéré comme des corvées. Il en réclamait et s'est démené pour devenir le meilleur là où les autres se considéraient trop bien pour le faire. «C'était une véritable éponge. Il assimilait tout, écoutait tout», a expliqué un entraîneur. «On lui donnait une mission et il disparaissait au fond d'une pièce. On ne le revoyait que quand il avait terminé. Il en réclamait toujours plus», a déclaré un autre coach. Comme on peut aisément le deviner, Belichick a vite commencé à être rémunéré pour son travail.

Avant cela, au lycée, c'était un joueur si compétent dans ce sport qu'il était considéré comme assistant de l'entraîneur pendant les matchs. Le père de Belichick, lui-même assistant de football américain à la Navy, lui avait enseigné la base de la politique du sport: s'il voulait faire un rapport à son entraîneur ou contester une décision, il devait le faire en privé, en s'effaçant, pour ne pas offenser son supérieur. Il a appris à devenir une étoile montante sans menacer ou aliéner quiconque. En d'autres termes, il maîtrisait la stratégie de la toile vierge.

Vous pouvez voir à quel point le sentiment de supériorité (les pièges de l'ego) et la sensation que tout nous est dû auraient pu rendre impossible l'accomplissement de ces hommes. Franklin n'aurait jamais été édité s'il avait privilégié le mérite plutôt que l'expression créative – et quand son frère l'a découvert, il l'a littéralement tabassé par jalousie et rage. Belichick aurait agacé son entraîneur et sans doute fini sur le banc des remplaçants s'il lui avait damé le pion en public. Il n'aurait pas travaillé sans salaire et n'aurait pas visionné des milliers d'heures de vidéos s'il se préoccupait de son statut. La grandeur naît de débuts modestes, en faisant des corvées sans rechigner. Vous êtes la personne la plus insignifiante de la pièce – jusqu'à ce que vous changiez cela avec des résultats.

Il existe un ancien proverbe: «Dites-en peu, faites-en beaucoup.» Il faudrait que nous en appliquions une version actualisée à nos premières approches. Soyez moindre, faites-en plus. Et si pour chaque personne que vous rencontrez, vous pensez à un moyen de l'aider, de faire quelque chose pour elle? Et que vous le considériez comme un bénéfice pour elle, pas pour vous. L'effet cumulé finirait par être énorme: vous apprendrez beaucoup en trouvant des solutions à toute une variété de problèmes. Vous développerez une réputation de personne indispensable. Vous aurez de nombreuses relations nouvelles. Vous aurez un répertoire bien fourni de personnes redevables. C'est ça, la stratégie de la toile vierge: vous aider en aidant les autres; fournir un effort concerté pour transformer une gratification immédiate en avantage à long terme. Tandis que tous les autres veulent être reconnus et «respectés», oubliez le mérite. Enfouissez-le si profondément que vous serez ravi que d'autres obtiennent de la reconnaissance à votre place – c'était votre but, après tout. Que les autres engrangent le mérite pendant que vous reportez et gagnez de l'intérêt pour ce qui compte vraiment.

C'est la partie stratégique qui est la plus difficile. Il est facile de s'aigrir, comme Martial, de haïr l'idée même de la servilité, de mépriser ceux qui ont davantage de moyens, d'expérience ou de statut, de se dire que chaque seconde passée à autre chose que soi ou son travail est un gâchis de son talent. Je ne veux pas être rabaissé ainsi!

Une fois que l'on a combattu cette impulsion émotionnelle et égoïste, la stratégie de la toile vierge est facile. Les itérations sont infinies.

C'est peut-être trouver une idée à donner à votre patron.

• Ou présenter des personnes, des penseurs, des jeunes talents les uns aux autres. On croise les fils pour déclencher des nouvelles étincelles.

• Ou constater que personne ne veut le faire, et le faire.

• Ou trouver des points inefficaces, des gâchis, des redondances. Identifier les fuites et les bonnes rustines pour libérer des ressources dans d'autres domaines.

• Ou produire plus que tous les autres et céder vos idées. En d'autres termes, trouver des occasions de promouvoir leur créativité, trouver des débouchés et des collaborateurs, et éliminer les distractions qui vous empêchent de progresser et de vous concentrer.

C'est une stratégie puissante, gratifiante et transposable à l'infini. Considérez-la comme un investissement pour vos relations et votre développement personnel.

La stratégie de la toile vous servira à tout moment. Elle n'a pas de date de péremption. C'est l'une des seules choses que l'âge ne limite pas, que l'on soit jeune ou âgé. On peut l'appliquer à n'importe quel stade, avant d'entrer dans la vie active, avant d'être embauché, pendant qu'on fait autre chose, ou quand on se lance ou qu'on se retrouve dans une organisation sans soutien ni alliés solides. Il se peut que vous n'arrêtiez jamais de l'appliquer, même après l'obtention de votre diplôme et que vous concrétisiez vos propres projets. Que cela devienne naturel et permanent; laissez les autres l'appliquer sur vous pendant que vous l'appliquez sur vos supérieurs.

Si vous soulevez cette cape, vous verrez ce que l'ego empêche d'apprécier chez la majorité des gens: la personne qui ouvre la voie est finalement

celle qui en contrôle la direction, tout comme une toile donne la forme d'un tableau.

SE RETENIR

«J'ai remarqué que ceux qui avaient obtenu les meilleurs résultats étaient ceux qui "se cachent sous leur corps"; ceux qui ne s'emballent jamais ni ne perdent leur sang-froid, mais qui restent calmes, retenus, patients, et polis.»

Booker T. Washington

Ceux qui ont connu Jackie Robinson jeune homme n'auraient sans doute jamais prédit qu'un jour il deviendrait le premier joueur noir de la Major League de baseball. Ce n'est pas qu'il manquait de talent ou que l'idée d'intégrer le baseball des Blancs était inconcevable. Il n'était pas connu pour être quelqu'un de retenu et de posé.

Adolescent, Robinson était membre d'un petit gang et avec ses amis il avait régulièrement des problèmes avec les forces de l'ordre locales. Lors d'un pique-nique à la fac, il s'est battu avec un camarade qui l'avait insulté. Lors d'un match de basketball, il a subrepticement frappé avec la balle un adversaire blanc qui s'est mis à saigner abondamment. Il a été arrêté plus d'une fois pour outrage par la police qui, selon lui, le traitait injustement.

Avant d'entrer à UCLA, il a passé la nuit en prison (où un agent de police a pointé une arme sur lui) pour avoir failli se battre avec un Blanc qui avait insulté ses amis. En plus de rumeurs d'incitation à manifester contre le racisme, Jackie Robinson a tiré le trait sur une carrière militaire à Camp Hood en 1944 lorsqu'un chauffeur de bus a voulu le forcer à aller s'asseoir au fond malgré une loi qui interdisait la ségrégation dans les bus de la base. En se disputant et insultant le chauffeur, puis défiant son commandant juste après l'événement, Jackie s'est retrouvé devant une cour martiale. Malgré son acquittement, il a été renvoyé peu de temps après.

On peut comprendre pourquoi il a fait ça. C'est humain et c'était sans doute la chose à faire. Pourquoi aurait-il laissé quelqu'un le traiter de la sorte? Personne ne devrait avoir à le tolérer.

Sauf que parfois, les gens le tolèrent. N'a-t-on pas des objectifs autrement importants pour tolérer n'importe quoi afin de les atteindre?

Lorsque Branch Rickey, le directeur et propriétaire des Dodgers de Brooklyn, a repéré Jackie pour potentiellement faire de lui le premier joueur noir dans le baseball, il lui a posé une question: avait-il du courage? «Je cherche un joueur qui a le courage de ne pas riposter.» Lors de leur célèbre entretien, Rickey a interprété comme un comédien les insultes auxquelles Robinson allait sans doute avoir droit s'il acceptait sa proposition: un réceptionniste d'hôtel qui refuse de lui donner une chambre, un serveur grossier dans un restaurant, un adversaire qui profère des insultes. Robinson lui a assuré qu'il était prêt à le gérer. Rickey aurait pu choisir un autre joueur. Les candidats étaient nombreux, mais il en voulait un qui n'allait pas laisser son ego lui masquer la vue d'ensemble.

En débutant chez les amateurs, puis chez les pros, Robinson a dû faire face à plus que des affronts de la part du personnel de service et des joueurs réticents. Il y a eu une campagne agressive et coordonnée pour le diffamer, le huer, le provoquer, l'exclure, l'attaquer, le mutiler, et même des tentatives de meurtre. Au cours de sa carrière, il a été frappé par 72 lancers vicieux, a failli se faire sectionner le tendon d'Achille par des joueurs qui projetaient leurs pointes vers ses pieds, sans parler des décisions qui le lésaient et les phases de match en son désavantage. Et pourtant, Jackie Robinson a tenu le pacte oral qu'il avait passé avec Rickey, sans jamais exploser de colère, pourtant bien méritée. En neuf ans dans la ligue, il n'a jamais frappé un autre joueur de ses poings.

Aujourd'hui, les sportifs ressemblent à des enfants gâtés impétueux, mais on a du mal à s'imaginer à quoi ressemblaient les ligues à l'époque. En 1956, Ted Williams, l'un des joueurs les plus respectés et vénérés de l'histoire du baseball, a été surpris en train de cracher sur des partisans. En tant que Blanc, il pouvait s'en tirer sans souci, mais il a déclaré plus tard à des journalistes: «Je ne regrette pas ce que j'ai fait. J'avais raison. Et je

cracherai à nouveau sur les gens qui m'ont hué aujourd'hui… Personne ne va m'empêcher de leur cracher dessus.» Pour un joueur noir, ce genre de comportement aurait été impensable et incompréhensible. Robinson n'avait pas une telle liberté – cela aurait mis un terme à sa carrière et retardé son expérience pendant une génération. La voie de Jackie exigeait qu'il mette son ego de côté, ainsi que le sens de l'équité et ses droits en tant qu'être humain. Au début de sa carrière, le directeur des Phillies de Philadelphie, Ben Chapman, était particulièrement virulent dans ses railleries durant un match. «On t'attend dans la jungle, petit Noir!» a-t-il hurlé à plusieurs reprises. «On veut pas de toi ici, négro!» Jackie n'a pas répondu malgré, comme il l'a écrit plus tard, une envie «d'attraper l'un de ces enfoirés blancs et de lui casser les dents avec [s]on poing noir si méprisé». Un mois plus tard, il a accepté de se laisser photographier avec Chapman pour l'aider à conserver son emploi. L'idée de faire une accolade à un tel crétin, de poser avec lui, était insoutenable, même soixante ans plus tard. D'après Robinson, c'est la chose la plus difficile qu'il a été amené à faire, mais il s'est prêté au jeu car cela faisait partie d'un projet encore plus grand. Il avait compris que certaines forces voulaient l'appâter, le mener à sa perte.

Sachant ce qu'il voulait et devait accomplir dans le baseball, il était clair qu'il devait tolérer certaines choses pour y parvenir. Il n'y était pas obligé, mais il l'a fait.

Quelles que soient nos aspirations, notre propre chemin sera, par certains aspects, défini par la quantité d'absurdités que nous sommes prêts à gérer. Nos humiliations paraîtront légères par rapport à celles de Robinson, mais seront quand même difficiles à supporter, et nous aurons du mal à garder notre sang-froid.

Bas Rutten, combattant d'arts martiaux mixtes, inscrit parfois la lettre R sur ses mains avant un combat – l'initiale du mot néerlandais «rustig» qui se traduit par «relax». S'emporter, se laisser gagner par ses émotions, perdre sa contenance est la recette de l'échec sur un ring. Comme John Steinbeck l'a un jour écrit à son éditeur, on ne peut pas «[perdre] son sang-froid comme refuge contre le désespoir». Votre ego ne vous fera pas de cadeaux dans ce cas, que vous soyez en prise avec un éditeur, des

critiques, des ennemis ou un patron capricieux. Peu importe s'ils ne comprennent pas ou que vous savez de quoi vous parlez. C'est encore trop tôt.

Ah, vous avez un diplôme? Cela ne veut pas dire que le monde vous appartient de droit. Un diplôme de l'Ivy League? Eh bien, les gens vont quand même vous faire des misères et ils vous crieront quand même dessus. Vous avez un million de dollars ou une vitrine remplie de récompenses? Cela ne signifie rien dans le domaine que vous tentez d'aborder. Peu importent vos qualités, la longueur de votre bras ou l'épaisseur de votre portefeuille. Quand vous voudrez faire quelque chose – quelque chose de grand, d'important, de constructif –, vous serez soumis aussi bien à l'indifférence qu'à un sabotage pur et simple. Vous n'y couperez pas.

Dans ce scénario, l'ego est le contraire de ce qui est nécessaire. Qui peut se permettre d'être ballotté par des impulsions ou croire qu'il est un cadeau divin pour l'humanité, qu'il est trop important pour faire ce qu'il n'aime pas?

Ceux qui maîtrisent leur ego comprennent que ce n'est pas dégradant quand les autres vous maltraitent. Au contraire, ils s'avilissent eux-mêmes.

Le chemin sera parsemé d'affronts, de refus, d'injures, de compromis unilatéraux. On vous criera dessus. Vous aurez à travailler dans l'ombre pour sauver ce qui aurait dû être facile. Tout cela vous énervera. Vous aurez envie de riposter. Vous aurez envie de crier: je suis meilleur que ça, je mérite mieux! Oui, vous aurez envie de jeter ça à la tête des gens. Pire encore, vous aurez envie de leur rentrer dedans, ces gens qui ne méritent pas le respect, la reconnaissance ou les récompenses qu'ils reçoivent. Car ils reçoivent souvent des privilèges à votre place. Quand on n'est pas traité avec le sérieux qu'on attend, on a envie de les corriger. (On a tous envie de dire: vous savez qui je suis?) On veut leur rappeler ce qu'ils ont oublié; notre ego nous crie de céder à nos pulsions.

Mais non, il ne faut rien faire. Il faut accepter. Ravaler jusqu'à la nausée. Endurer. Hausser les épaules et travailler encore plus dur. Jouer le jeu. Ignorer le vacarme. Pour l'amour de Dieu, ne le laissez pas vous distraire! La retenue est une qualité complexe mais essentielle.

Vous serez souvent tenté, vous serez sans doute accablé. Personne n'est parfait, mais nous devons essayer de nous améliorer.

C'est une réalité intemporelle de la vie que les petits nouveaux doivent endurer les mauvais traitements des vieux routards. Robinson avait 28 ans lorsqu'il a été intégré aux Dodgers, et il avait déjà bien payé dans la vie en tant qu'homme noir et soldat. Mais il était obligé de recommencer. C'est une triste réalité: on rate souvent les jeunes talents et même quand on les décèle, ils sont souvent sous-estimés. Les raisons sont très variables, mais ça fait partie du cheminement de chacun.

On ne peut pas changer le système avant d'avoir tiré son épingle du jeu. Entre-temps, il faut trouver un moyen pour qu'il s'adapte à votre objectif – même si celui-ci n'est qu'obtenir plus de temps pour vous développer correctement, apprendre des autres à leurs frais, renforcer vos fondations et vous établir.

Après avoir reçu le titre de Rookie of the Year et MVP, et que sa place chez les Dodgers était assurée, Robinson a commencé à s'affirmer en tant que joueur et en tant qu'homme. Après avoir gagné sa place, il sentait qu'il pouvait discuter les décisions des arbitres et bomber le torse pour faire reculer un adversaire ou faire passer un message. Même en prenant de l'assurance et en devenant célèbre, Robinson n'a jamais craché sur des partisans. Il n'a jamais rien fait qui puisse ternir son héritage. La grande classe du début à la fin, et pourtant, Jackie Robinson ne manquait pas de passion. Il avait du caractère et connaissait des frustrations comme chacun de nous, mais il avait appris très tôt que la corde raide sur laquelle il marchait ne pouvait tolérer que la retenue et ne pardonnerait pas les excès d'ego.

En réalité, peu de chemins le pourraient.

SORTIR DE SA TÊTE

«La personne qui pense tout le temps ne pense à rien d'autre qu'à ses pensées. Il perd alors le sens des réalités et vit dans un monde d'illusions.»

Alan Watts

C'est Holden Caulfield, le garçon égocentrique qui se promène dans Manhattan, luttant pour se faire une place dans ce monde. C'est le jeune Arturo Bandini à Los Angeles, qui aliène tous ceux qu'il croise en essayant de devenir un écrivain reconnu. C'est le noble Binx Bolling dans les années 1950 à La Nouvelle-Orléans, incapable de trouver sa place dans le monde qui l'entoure, mais dont le refus n'ouvre aucune perspective. Ces personnages de roman ont tous un point commun: ils n'arrivent pas à sortir de leur propre tête.

Dans *L'Attrape-cœurs* de J. D. Salinger, Holden ne peut pas rester à l'école. Grandir lui fait peur et il cherche à s'en échapper. Dans *Demande à la poussière* de John Fante (le 3e opus du Quartet Bandini), le jeune écrivain ne vit pas réellement sa vie; il la voit «sur une feuille insérée dans sa machine à écrire», se demandant à chaque seconde si sa vie est un poème, une pièce de théâtre ou un article de presse avec lui comme protagoniste. Dans *Le Cinéphile* de Walker Percy, Binx est un accro du cinéma. Il préfère la version idéalisée de la vie sur grand écran que son ennui désagréable.

C'est toujours dangereux de dresser le profil psychologique d'un écrivain à partir de son œuvre, mais il s'agit de romans autobiographiques célèbres.

Lorsqu'on regarde la vie de ces auteurs, les faits sont clairs: J. D. Salinger souffrait réellement d'une sorte d'égocentrisme obsessionnel et

d'immaturité qui lui rendaient le monde insupportable, l'éloignant de tout contact humain et paralysant son génie.

Durant la majeure partie de sa carrière, John Fante a lutté pour réconcilier son énorme ego et son sens de l'insécurité de façon assez obscure. Il a fini par abandonner ses romans au profit des terrains de golf et des bars de Hollywood. Ce n'est que peu avant sa mort, rendu aveugle par le diabète, qu'il est redevenu sérieux. *Le Cinéphile*, son premier roman, a été écrit une fois que Walker Percy a maîtrisé son indolence presque adolescente et surmonté une crise existentielle qui a duré de façon alarmante jusqu'à la quarantaine.

Est-ce que ces écrivains auraient été meilleurs s'ils avaient pu gérer leurs troubles? Est-ce que leur vie aurait été plus simple? C'est une question qu'ils soumettent à leurs lecteurs à travers les leçons de leurs personnages.

Hélas, ce trait de caractère, cette incapacité à sortir de sa tête, n'est pas réservé à la fiction. Il y a deux mille quatre cents ans, Platon parlait déjà de ce genre de personnes coupables de «se repaître de leurs propres pensées». C'était visiblement courant de trouver ces sortes de gens qui «n'attendent pas de découvrir par quels moyens ils obtiendront la chose qu'ils désirent: rejetant cette préoccupation afin de ne point se fatiguer à délibérer sur le possible et l'impossible, ils supposent qu'ils ont ce qu'ils veulent, arrangent le reste à leur gré, et se plaisent à énumérer tout ce qu'ils feront après le succès, rendant ainsi leur âme, déjà particulièrement paresseuse, plus paresseuse encore». Des gens qui préfèrent vivre dans la fiction passionnée plutôt que dans la réalité.

Le général George McClellan lors de la guerre de Sécession illustre parfaitement cet archétype. Il a été choisi pour commander les forces de l'Union, car il remplissait toutes les conditions d'un grand général: diplômé de West Point, a fait ses preuves sur le terrain, étudiant en histoire, un port altier, vénéré par ses hommes. Alors, pourquoi est-il devenu le pire des généraux nordistes parmi tant d'autres chefs incompétents et égocentriques? Parce qu'il n'a jamais pu sortir de sa tête. Il aimait passionnément la vision de lui-même en tant que chef d'une grande armée. Il savait préparer ses hommes au combat comme un

professionnel, mais quand il s'agissait de les mener au front, les ennuis surgissaient.

Il s'était convaincu que l'ennemi grandissait en nombre (ce n'était pas le cas – à un certain moment, son avantage était de 3 à 1). Il était convaincu que ses alliés politiques le menaçaient et complotaient contre lui (ce n'était pas le cas). Il était convaincu que la seule manière de gagner la guerre était d'avoir un plan parfait et de mener une seule campagne décisive (il avait tort). Paralysé dans ses propres raisonnements, il a fini par ne rien faire… pendant plusieurs mois d'affilée.

McClellan pensait constamment à lui et à sa façon de si bien faire les choses – il se félicitait de victoires pas encore remportées et, à une fréquence encore plus élevée, des horribles défaites qu'il épargnait à la Cause. Lorsque quiconque, y compris ses supérieurs, doutait de cette fiction réconfortante, il réagissait comme un gars irascible, délirant, vaniteux et égoïste. C'est déjà insupportable en soi, mais cela signifiait également que son caractère l'empêchait de faire le nécessaire: gagner des batailles.

Un historien qui a combattu sous les ordres de McClellan à Antietam l'a bien résumé: «Son égocentrisme est simplement colossal – il n'y a pas d'autres termes pour le décrire.» On a tendance à croire que l'ego équivaut à l'assurance, une qualité nécessaire pour avoir des responsabilités. Mais en réalité, cela peut avoir des effets contraires. Dans le cas de McClellan, son ego le privait d'avoir les qualités d'un chef. Et lui ôtait même la capacité de penser qu'il devait agir.

Le nombre d'occasions qu'il a ratées serait risible si elles n'avaient pas fait des milliers de victimes. Ce qui était encore pire dans cette situation, c'est que deux confédérés pieux et discrets – Lee et Stonewall Jackson –, qui savaient prendre des initiatives, le mettaient dans l'embarras avec un nombre d'hommes et un niveau de ressources inférieurs.

C'est ce qui arrive quand des meneurs restent coincés dans leur esprit. Mais ça peut nous arriver aussi.

La romancière Anne Lamott décrit bien cette histoire d'ego. Elle met en garde les jeunes auteurs: «Si vous ne faites pas attention, vous aurez la station de radio KFKD (K-Fucked) branchée dans la tête 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et en stéréo.»

Votre haut-parleur interne de droite vous délivrera un flot continu d'autoglorification, vous récitera la liste de vos spécificités, combien vous êtes plus doué, plus intelligent, plus érudit, plus humble, plus incompris. Du haut-parleur gauche sortiront les raps du dégoût de soi, la liste des choses que vous ne faites pas bien, des erreurs d'hier et d'aujourd'hui, de vos doutes, ou encore l'affirmation que tout ce que vous touchez tourne au vinaigre, que vous ne savez pas nouer de bonnes relations, que vous êtes un imposteur incapable d'altruisme, que vous n'avez aucune qualité ni perspicacité, etc.

Tout le monde, et notamment les ambitieux, peut être la proie de cette narration, la bonne comme la mauvaise. C'est naturel pour tout jeune ambitieux (ou quelqu'un dont l'ambition est jeune) de s'enthousiasmer et d'être emporté par ses pensées et sentiments, notamment dans un monde où on nous pousse à conserver et promouvoir notre «touche personnelle». On nous demande de raconter des histoires pour vendre notre travail et nos qualités, et au bout d'un certain temps, d'oublier où est la ligne de démarcation entre notre fiction et la réalité. Ce handicap va finir par nous paralyser. Ou alors, ça deviendra une muraille qui nous sépare de l'information nécessaire pour faire notre travail — la principale raison pour laquelle McClellan gobait des renseignements erronés qu'il aurait dû savoir faux. L'idée que sa tâche était relativement simple et qu'il fallait simplement qu'il s'y attelle était trop facile, trop évidente, pour quelqu'un qui avait tant réfléchi à tout ça. Nous ne sommes pas si différents de McClellan. Nous sommes tous remplis d'angoisses, de doutes, d'impuissance, de douleurs et nous avons parfois un petit grain de folie. À cet égard, nous sommes comme des adolescents. Comme les études du psychologue David Elkind l'ont montré, l'adolescence est marquée par un phénomène désormais appelé «l'audience imaginaire». Imaginez un gamin de 13 ans si humilié qu'il s'absente et rate une semaine de cours, persuadé que toute l'école parle d'un petit incident que personne n'a vraiment remarqué en réalité. Ou une adolescente qui passe trois heures chaque

matin devant le miroir, comme si elle s'apprêtait à monter sur scène. S'ils le font, c'est parce qu'ils sont convaincus que le reste du monde épie chacun de leurs gestes.

Une fois adultes, nous sommes encore sensibles à ce fantasme, même lors d'une simple promenade dans la rue. On met des écouteurs sur la tête et soudain, on entend la musique d'ambiance. On remonte le col de notre veste et on se dit qu'on a l'air cool comme ça. La foule se fend à notre approche. On est des guerriers intrépides, en marche vers le sommet.

C'est le générique du début. C'est une scène d'un roman. C'est agréable, bien plus plaisant que ces sentiments de doute, de peur et de normalité. Et on reste ainsi coincés dans notre tête au lieu de participer au monde qui nous entoure.

C'est ça, l'ego, mon coco!

Les gens qui réussissent ne font que freiner de telles envolées de fantaisie. Ils ignorent les tentations qui pourraient leur donner le sentiment d'être importants ou qui déforment leur point de vue. Le général George C. Marshall – l'opposé de McClellan, même si les deux hommes ont tenu la même position à quelques générations d'écart – refusait de tenir un journal pendant la Seconde Guerre mondiale malgré les demandes d'historiens et d'amis. Il ne voulait pas transformer ses temps calmes et de réflexion en une sorte de performance et d'aveuglement personnel. En se souciant de satisfaire ses futurs lecteurs et cherchant à préserver sa réputation, il aurait douté de ses décisions complexes et déformé ses pensées.

Nous sommes tous sensibles à ces obsessions de l'esprit, que l'on gère une start-up dans les nouvelles technologies, que l'on gravisse les échelons dans une multinationale, ou qu'on tombe follement amoureux. Plus nous sommes créatifs, plus il est facile de perdre notre fil d'Ariane.

Bien qu'elle soit à bien des égards un atout, notre imagination devient dangereuse lorsqu'on lui laisse libre cours. Nous devons mettre un frein à nos perceptions, sinon, perdus dans l'excitation du moment, comment pourrions-nous justement prédire l'avenir ou interpréter les événements?

Comment pourrions-nous rester conscients, insatiables? Comment pourrions-nous apprécier l'instant présent? Comment pourrions-nous être créatifs tout en restant pragmatiques?

Il faut du courage pour vivre de façon claire aujourd'hui. Ne vivez pas dans le brouillard de l'abstrait, vivez avec le tangible, le réel, et même si – surtout si – ce n'est pas confortable. Prenez part à ce qui se passe dans votre entourage. Régalez-vous, ajustez-vous. Il n'y a personne pour applaudir votre performance d'artiste. Il y a seulement un travail à effectuer, des leçons à apprendre dans tout ce qui nous entoure.

LE DANGER DE L'ORGUEIL PRÉCOCE

«L'homme fier a toujours un regard condescendant sur les choses et les gens; et bien sûr, aussi longtemps que vous regardez vers le bas, vous ne pouvez voir au-dessus de vous.»

C. S. Lewis

À 18 ans, c'est un Benjamin Franklin plutôt triomphant qui est revenu à Boston, la ville qu'il avait fuie sept mois plus tôt. Rempli de fierté et de fatuité, il portait un nouveau costume, une montre et une poche pleine de pièces qu'il montrait à tous ceux qu'il croisait, y compris son frère aîné qu'il cherchait à impressionner. La posture typique d'un garçon qui n'était rien de plus qu'un employé dans une imprimerie de Philadelphie.

Lors d'une rencontre avec Cotton Mather, l'une des figures les plus respectées de la ville et ancien rival, Franklin a vite montré à quel point son jeune ego était devenu ridiculement gonflé. Il discutait avec Mather en marchant dans un couloir lorsque ce dernier a soudain crié: «Baisse la tête, baisse la tête!» Trop absorbé par sa performance, Franklin s'est cogné dans une poutre. La réponse de Mather était parfaite: «Que ça te serve d'avertissement: ne garde pas toujours la tête aussi haute, lui a-t-il dit d'un ton moqueur. Baisse la tête, jeune homme, en cheminant dans ce monde et tu éviteras bien des coups.»

Pour les chrétiens, l'orgueil est un péché parce que c'est un mensonge – il convainc les individus qu'ils sont meilleurs que dans la réalité, qu'ils sont meilleurs que ce que Dieu les a faits. L'orgueil conduit à l'arrogance et les éloigne de l'humilité et de leurs pairs. Il ne faut pas forcément être un chrétien pour y voir de la sagesse. Il suffit de s'intéresser à sa carrière

pour comprendre que l'orgueil – même dans le cas d'accomplissements bien réels – est une distraction, un leurre.

Comme l'a dit Cyril Connolly, «celui que les dieux veulent détruire, ils l'appellent d'abord prometteur». Quelque deux mille cinq cents ans plus tôt, le poète élégiaque Théognis de Mégare a écrit à un ami: «La première chose, Kurnos, que les dieux nous ont accordée et qu'ils annihileraient est l'orgueil.» Et pourtant, on le revêt exprès!

L'orgueil émousse l'outil dont nous avons besoin pour réussir: notre esprit. Notre capacité d'apprendre, de nous adapter, d'être souples, de nouer des relations, tout cela est terni par la fierté. Ce qui est encore plus dangereux, c'est que cela a tendance à se produire précocement dans la vie ou au cours du processus – lorsque nous sommes rongés par la vanité des débutants. Ce n'est que plus tard qu'on se rend compte que la bosse sur la tête était le moindre des risques. Il suffit d'un accomplissement mineur pour que la fierté s'installe et donne l'impression qu'il est majeur. Il sourit à notre intelligence et notre génie, comme si nous n'avions laissé voir qu'un aperçu de la suite. D'emblée, il creuse un fossé entre le possesseur et la réalité, modifiant subtilement ou non sa perception de ce qui est et ce qui n'est pas. Ce sont ces opinions bien arrêtées, vaguement fondées sur des faits ou des accomplissements, qui nous précipitent vers l'illusion ou pire encore.

Voici ce que clament l'orgueil et l'ego:

– Je suis un entrepreneur parce que je me débrouille tout seul.
– Je vais gagner parce que je suis actuellement en tête.
– Je suis écrivain parce que j'ai publié quelque chose.
– Je suis riche parce que j'ai gagné de l'argent.
– Je suis spécial parce que j'ai été choisi.
– Je suis important parce que je pense que je devrais l'être.

À un moment donné, on se livre tous à ce genre d'étiquetage gratifiant. Pourtant, chaque culture semble proposer quelques avertissements: il ne

faut pas mettre la charrue avant les bœufs. Ne prépare pas la sauce avant d'avoir pêché le poisson. Pour cuisiner du lapin, il faut d'abord l'attraper. Le gibier abattu par des paroles ne peut pas être dépecé. Il ne faut pas entrer dans l'arène des poids lourds quand on est poids plume. L'orgueil précède la chute.

Appelons un chat un chat: cette attitude est une imposture. Si vous faites bien le boulot et que vous y mettez des efforts, vous n'aurez pas à tricher, vous n'aurez pas à compenser.

L'orgueil, c'est un empiétement magistral. Jeune homme, John D. Rockefeller se parlait à voix haute le soir. Il disait ou écrivait dans son journal: «Tu as un point de départ, alors tu crois être un bon homme d'affaires. Attention, sinon tu vas perdre la tête – continue comme ça.»

Sa carrière était bien partie. Il avait décroché un bon poste, il mettait un peu d'argent de côté, il faisait quelques placements. Puisque son père avait été un escroc ivrogne, c'était déjà une prouesse en soi. Rockefeller était en bonne voie. On comprend aisément qu'avec ses accomplissements et la trajectoire qu'il prenait, une sorte d'autosatisfaction puisse s'installer. Dans un moment de frustration, il a crié sur un banquier qui lui refusait un prêt: «Un jour, je serai l'homme le plus riche du monde!»

Rockefeller était peut-être le seul sur Terre à dire une telle chose et à effectivement devenir l'homme le plus riche du monde. S'il était unique, il y a des dizaines d'imbéciles délirants qui ont tenu le même discours, en étaient persuadés et ont lamentablement échoué, notamment parce que leur orgueil jouait contre eux et les rendait détestables aux yeux des autres.

C'est pour ça que Rockefeller savait qu'il devait se contrôler et gérer son ego en privé. Tous les soirs, il se demandait: «Tu vas faire le crétin? Tu vas laisser ton argent te monter à la tête?» (et cependant il n'en avait pas beaucoup à l'époque.)

«Garde les yeux ouverts, s'ordonnait-il. Ne perds pas l'équilibre.»

Plus tard, il a déclaré: «J'étais horrifié par les dangers de l'arrogance. C'est pitoyable quand un homme laisse un petit succès éphémère le gâcher, pervertir son jugement et lui fait oublier qui il est!» Cela crée une sorte de myopie obsessionnelle, qui déforme les perspectives, la réalité, la vérité et le monde qui nous entoure. Le Petit Prince de Saint-Exupéry en arrive à la même conclusion en se lamentant: «les vaniteux n'entendent jamais que les louanges.» L'orgueil est un très mauvais traducteur. Recevez des commentaires, gardez de l'appétit, dessinez une bonne trajectoire dans la vie. L'orgueil amoindrit les sens. Ou alors, dans d'autres cas, il exacerbe des aspects négatifs en nous: une trop grande sensibilité, un complexe de persécution, l'idée pernicieuse et obsessionnelle que tout a un rapport avec nous.

En enseignant à ses fils et à des généraux pour qu'ils lui succèdent plus tard, le célèbre guerrier et conquérant Gengis Khan leur répétait souvent: «Si vous ne pouvez pas ravaler votre fierté, vous ne pourrez pas devenir un meneur.» Il leur expliquait que l'orgueil serait plus difficile à mater qu'un lion. Il utilisait l'analogie d'une montagne pour dire: «Même la plus haute des montagnes a des animaux qui, quand ils se tiennent dessus, sont plus grands que la montagne.»

On a tendance à être sur nos gardes face au négativisme, face à ceux qui nous découragent de poursuivre notre vocation ou qui doutent de la vision que nous avons de nous-mêmes. Il faut se méfier de cet obstacle, mais il est simple à gérer. Ce à quoi l'on prête moins attention, c'est de nous protéger contre la validation et la satisfaction qui apparaîtront rapidement si nous sommes prometteurs. Ce dont on ne se méfie pas, ce sont des gens et des choses qui nous font du bien, ou plutôt «trop du bien». Nous devons nous préparer à l'excès d'orgueil et l'éliminer précocement, au risque de le voir tuer ce à quoi on aspire. On doit se méfier de notre assurance à toute épreuve et à l'égocentrisme. «Le premier produit de la connaissance de soi est l'humilité», a déclaré Flannery O'Connor. C'est en se connaissant bien qu'on combat l'ego.

Quand on se sent orgueilleux, la question à se poser est: qu'est-ce que je rate qu'une personne plus humble verrait? Qu'est-ce que je cherche à éviter, à fuir, avec mes fanfaronnades, ma frénésie, mes fioritures? Il est

préférable de se poser ces questions et d'y répondre maintenant, pendant que les enjeux sont relativement faibles, que plus tard.

Répétez-vous ceci: ce n'est pas parce que vous êtes discret que vous n'avez pas de fierté. Penser secrètement qu'on est meilleur que les autres est encore de l'orgueil. Et c'est aussi dangereux. «Ce qui t'enorgueillit tant sera la cause de ta perte.» Montaigne avait cette sage parole inscrite sur une poutre du plafond. C'est une citation du dramaturge Ménandre et qui se termine par «toi qui crois être quelqu'un».

Nous faisons des efforts et ce sont ceux qui en font qui devraient être nos pairs – pas les fiers et les accomplis. Si on ne le comprend pas, l'orgueil transforme la conception que nous avons de nous-mêmes et la met en porte-à-faux avec notre situation réelle, qui montre le chemin encore à parcourir et les choses nombreuses à accomplir.

Après s'être cogné la tête et entendu Mather, Franklin s'est battu pendant le restant de sa vie avec son orgueil, parce qu'il voulait accomplir de grandes choses et qu'il avait compris que la fierté les rendrait plus difficiles. C'est pour cette raison, malgré ses futurs accomplissements dans tous les domaines – richesse, notoriété, pouvoir –, que Franklin n'a pas connu la plupart des «malheurs que rencontrent les vaniteux.»

En fin de compte, il ne s'agit pas de repousser à plus tard la fierté parce que vous ne la méritez pas encore. Il ne s'agit pas de se «vanter de ce qui n'est pas encore arrivé», mais tout simplement de «ne pas se vanter». Vous n'en tirerez aucun avantage.

TRAVAILLER, TRAVAILLER ET TRAVAILLER ENCORE

«Les projets sont seulement de bonnes intentions à moins qu'ils ne dégénèrent rapidement en travail.»

Peter Drucker

Connu pour ses portraits impressionnistes de danseuses, le peintre Edgar Degas s'est brièvement essayé à la poésie. Avec son esprit brillant et créatif, il avait le potentiel de produire de jolis poèmes: il savait repérer la beauté, il savait trouver des sources d'inspiration. Pourtant, il n'y a pas de fabuleux poèmes signés Degas. Une célèbre conversation pourrait expliquer pourquoi. Un jour, Degas se plaignait à un ami, le poète Stéphane Mallarmé, de ses problèmes d'écriture. «Je n'arrive pas à dire ce que je veux et pourtant, j'ai beaucoup d'idées.» La réponse de Mallarmé fut éloquente: «Ce n'est pas avec des idées, mon cher Degas, que l'on écrit des vers. C'est avec des mots.»

Ou plutôt avec du travail.

C'est là toute la différence entre un professionnel et un amateur – accepter de n'avoir qu'une idée n'est pas suffisant; il faut travailler jusqu'à pouvoir la produire efficacement avec des mots sur une page blanche. Comme le philosophe et écrivain Paul Valéry l'a expliqué, en 1938, «la fonction d'un poète… n'est pas d'atteindre un état poétique: c'est de l'ordre du privé. Sa fonction est de créer cet état chez les autres». Son boulot est donc de produire du travail. Être à la fois artisan et artiste. Cultiver un produit du travail et de l'industrie au lieu de simplement un produit de l'esprit. C'est là que l'abstrait devient action et concret, que la réflexion et les discours se transforment en travail.

«On ne se bâtit pas une réputation sur ce que l'on va faire», disait Henry Ford. La sculptrice Nina Holton a déclaré la même chose lors de la célèbre étude du psychologue Mihály Csíkszentmihályi sur la créativité. «Ce n'est pas un germe d'idée qui fera une sculpture se dresser. Elle est simplement là. La prochaine étape, évidemment, sera le dur labeur.» L'investisseur et entrepreneur en série Ben Horowitz l'a dit encore plus franchement: «Le plus dur n'est pas de se fixer un objectif ambitieux, délicat, audacieux. Le plus dur, c'est de virer des gens quand on rate l'objectif… Le plus dur n'est pas de rêver en grand, mais de se réveiller au milieu de la nuit avec des sueurs froides quand le rêve tourne au cauchemar.»

Vous l'aurez compris: tout demande du travail et ce travail peut s'avérer difficile. Mais avez-vous réellement bien compris? Avez-vous une idée du travail que cela demande? Il ne s'agit pas de travailler comme un dingue jusqu'à ce que vous perciez, jusqu'à ce que vous vous fassiez un nom. Il s'agit de travailler, travailler, et travailler encore, éternellement.

Faut-il dix mille heures pour atteindre la maîtrise? Ou vingt mille? La réponse est: peu importe. Il n'y a pas de ligne d'arrivée. Penser à un nombre est comme vivre dans un futur conditionnel. On parle simplement de beaucoup d'heures – la condition pour atteindre notre objectif n'est pas d'être brillant mais de fournir un effort continu. Si l'idée n'est pas franchement attirante, elle devrait être encourageante, car cela signifie que c'est à notre portée – pour chacun de nous, si seulement nous avons la constitution et l'humilité pour nous montrer patients, et le courage de travailler. À ce stade, vous comprenez sans doute pourquoi votre ego se hérisserait rien qu'à l'idée. «À ma portée? se plaint-il. Donc ça veut dire que je ne l'ai pas immédiatement?» Exactement. Tu ne l'as pas. Personne ne l'a.

Notre ego souhaite se satisfaire des actions que nous entreprenons par rapport à nos idées. Il veut que les heures que l'on passe à planifier, assister à des conférences ou à discuter avec des amis impressionnés comptent dans… le compte que la réussite semble exiger. Il veut être bien payé pour son temps et il veut faire les trucs sympas – les choses qui attirent l'attention, le mérite, la gloire.

C’est la réalité. L’endroit où nous décidons de dépenser de l’énergie définit ce que nous finirons par accomplir.

Jeune homme, Bill Clinton a commencé à collectionner les fiches où il inscrivait le nom et les coordonnées d’amis ou de connaissances qui pourraient lui être utiles quand il entrerait en politique. Chaque soir, avant même qu’il ait une raison de le faire, il feuilletait ses fiches, passait des coups de téléphone, écrivait des lettres ou ajoutait des notes sur leurs interactions. Au fil des ans, sa collection s’est étoffée – 10 000 fiches papier (avant de les numériser). C’est ce qui l’a conduit à la Maison-Blanche et ce qui continue à porter ses fruits.

Ou pensez à Darwin qui a travaillé pendant des décennies à sa théorie de l’évolution, s’empêchant de la publier parce qu’elle n’était pas encore parfaite. Peu de gens savaient sur quoi il travaillait. Personne ne lui a dit: «Hé, Charles, ce n’est pas grave si tu prends ton temps, parce que ton sujet est très important.» Ils l’ignoraient. Il l’ignorait. Il savait seulement qu’il n’avait pas terminé, qu’il pouvait l’améliorer, et c’était suffisant pour le motiver.

Alors, est-ce qu’on reste là, assis seuls à nous débattre avec notre travail? Un travail qui pourrait mener nulle part, qui peut être décourageant ou douloureux? Est-ce qu’on aime travailler, est-ce qu’on gagne sa vie pour travailler et pas l’inverse? Est-ce qu’on aime s’entraîner comme les grands sportifs? Ou bien, est-ce qu’on cherche à attirer l’attention et la reconnaissance à court terme – que ce soit en se livrant à une quête perpétuelle d’idées ou simplement au bavardage?

Fac, si facis. (Fais-le si tu as l’intention de le faire.)

Il y a une autre expression latine: *Materiam superabat opus* (l’art surpasse la matière). On commence par la matière génétique, émotionnelle, financière qu’on nous a donnée. On n’a pas d’emprise dessus. En revanche, ce que l’on contrôle est ce qu’on fait de cette matière, si on la gaspille.

Lorsqu'il était jeune basketteur, Bill Bradley aimait se répéter: «Quand tu ne t'entraînes pas, ailleurs quelqu'un d'autre s'entraîne et quand tu l'affronteras, c'est lui qui gagnera.»

On trouve dans la Bible une version similaire: «Heureux ce serviteur que son maître à son arrivée trouvera faisant ainsi.»

On peut se mentir à soi-même, dire qu'on a mis le temps nécessaire, ou faire semblant de travailler, mais quelqu'un finira bien par vous mettre le nez dedans. Vous serez mis à l'épreuve et sans doute, démasqué.

Bradley a poursuivi sa route jusqu'à devenir un *All American*, un boursier de la fondation Rhodes, et être deux fois champion avec les Knicks de New York et sénateur. Ce genre de dévouement mène loin. Donc, il faut être impliqué. Il n'y a pas de triomphe sans peine.

Ce ne serait pas fabuleux si le travail était comme s'ouvrir les veines et que le génie coule à flots? Ou si on pouvait entrer dans une salle de réunion et déverser du génie sur les têtes? On se place devant une toile vierge, on jette de la peinture et hop, c'est une œuvre d'art moderne, non? C'est un fantasme, ou plus précisément, un mensonge.

Voici un autre vieux dicton populaire: «Fais semblant jusqu'à ce que tu y arrives.» Ce n'est pas surprenant que cette idée ait trouvé un regain d'intérêt dans notre monde de conneries toxiques. Quand on a du mal à discerner un véritable producteur d'un expert en autopromotion, il est évident que les gens vont jeter les dés et tenter de jouer le jeu de la confiance. Faites-en sorte de ne pas avoir à faire semblant – c'est ça, le secret. Vous imaginez un médecin qui tenterait de se débrouiller avec moins? Ou un quart-arrière? Un champion de rodéo? Franchement, vous voudriez qu'ils le fassent? Alors, pourquoi vous feriez autrement?

Chaque fois que vous vous installez à votre bureau, répétez ceci: je retarde ma satisfaction en faisant ça. Je passe le test de la guimauve. Je gagne ce à quoi mon ambition aspire. J'investis dans moi-même et pas dans mon ego.

Accordez-vous un peu de mérite pour ce choix, mais pas trop, parce qu'il faut vous y remettre: vous entraîner, travailler, vous améliorer.

Le travail, c'est comme se retrouver tout seul sur la piste d'athlétisme quand tous les autres sont restés au chaud à cause du mauvais temps. Le travail, c'est dépasser la douleur, les premiers jets et les prototypes nuls. C'est ignorer les applaudissements destinés aux autres et surtout ignorer les applaudissements qui s'adressent à vous. Car il y a du travail qui attend. Le travail n'a pas envie d'être sympa. C'est comme ça, malgré le vent contraire.

Vous connaissez la vieille expression: on reconnaît le bon menuisier aux copeaux qu'il laisse? C'est vrai. Pour estimer vos progrès, regardez à vos pieds.

POUR TOUTE LA SUITE, L'EGO EST L'ENNEMI…

«Mais il est d'une vulgaire expérience que la jeune ambition se fait de l'humilité une échelle, vers laquelle elle se tourne tant qu'elle monte.»

Shakespeare

On sait où l'on veut aboutir: à la réussite. On veut être important. La fortune, la reconnaissance, la renommée, c'est sympa aussi. On veut tout!

Le souci, c'est qu'on ignore si l'humilité pourra nous y conduire. On reste pétrifié, comme le dirait le révérend Sam Wells: si on reste humble, on finira «asservi, piétiné, embarrassé et incompétent.»

Au milieu de sa carrière, si vous aviez demandé à Sherman comment il se sentait, il aurait sans doute employé les mêmes termes. Il n'avait pas amassé une fortune. Il n'avait pas remporté une grande bataille. Il n'avait pas vu son nom en gros, à la une des journaux. Il a pu à un moment, avant la guerre de Sécession, douter du chemin qu'il avait choisi et se demander si ceux qui l'empruntaient finissaient derniers.

Cette pensée crée un pacte faustien qui transforme une ambition sincère en dépendance éhontée. Au début, l'ego peut s'adapter, temporairement. La folie peut passer pour de l'audace, les illusions pour de l'assurance, l'ignorance pour du courage. Mais ça ne fait qu'augmenter les frais à long terme. Personne n'a jamais dit, en revenant sur la vie de quelqu'un: «Ça valait la peine d'avoir un ego aussi démesuré!»

Le débat intérieur sur la confiance évoque le fameux concept du pionnier de la radio, Ira Glass, qui pourrait s'appeler «l'écart goût/talent».

Tous ceux d'entre nous qui font un travail de création… le font parce qu'ils ont un goût sûr. Mais il y a cet écart… Les premières années, ce que l'on produit n'est pas terrible. Ce n'est pas génial. Ça se veut bien, ça a l'ambition d'être bien, mais ce n'est pas si bien que ça. Mais notre goût – la chose qui nous a poussés dans cette voie – est toujours aussi génial, suffisamment sûr pour que vous vous sentiez déçu par ce que vous avez produit.

C'est précisément là que l'ego est un réconfort.

Qui a envie de se regarder, de regarder son travail et admettre qu'il ne correspond pas à ses attentes. Cela peut être l'occasion de fanfaronner, de masquer la triste vérité à grands coups de personnalité, de mise en avant de la motivation, de la passion. Ou alors, on peut faire face honnêtement aux problèmes et mettre le temps. Il faut en tirer la leçon, voir clairement les domaines où s'exerce le talent et ceux pour lesquels on peut s'améliorer, puis se mettre au travail pour combler l'écart. On prend vite de bonnes habitudes qui seront ancrées en soi à vie. Si l'ego représentait déjà une tentation à l'époque de Sherman, à l'heure actuelle, on est un peu comme Lance Armstrong qui s'entraîne pour le Tour de France 1999. On est Barry Bonds qui hésite à pousser la porte de la clinique Balco. Prêt à tout pour gagner, on flirte avec l'arrogance et les mensonges. «Tout le monde se presse, nous susurre notre ego, alors tu devrais te presser aussi.» On se dit qu'on n'arrivera pas à les battre sans.

Évidemment, ce qui est vraiment ambitieux, c'est de faire face à la vie et procéder avec une discrète assurance malgré toutes les distractions. Laissons les autres s'agripper aux béquilles. Ce sera un combat solitaire pour être vrai, pour dire «Je ne vais pas arrondir les angles» ou «Je serai moi-même, la meilleure version de mon moi. Je suis là pour l'intégralité de la partie, même si le jeu est brutal.» Agir, pas être.

Pour Sherman, c'est son choix qui l'a préparé au moment où son pays et l'Histoire avaient le plus besoin de lui et lui a permis de gérer les énormes responsabilités auxquelles il devrait rapidement faire face. Dans ce creuset tranquille, il s'est forgé une personnalité ambitieuse mais patiente,

innovante sans être impétueuse, courageuse sans être dangereuse. En bref, un vrai leader.

Vous avez l'occasion de choisir à votre tour, jouer à un autre jeu pour avoir des objectifs complètement audacieux. Parce que la suite va vous mettre à l'épreuve d'une façon inimaginable, car l'ego est le méchant frère du succès.

Et vous allez voir ce que cela signifie.

DEUXIÈME PARTIE

LA RÉUSSITE

Et nous voici au sommet de la montagne que nous avons escaladée avec beaucoup d'efforts – ou du moins le sommet est en vue. Nous faisons désormais face à de nouvelles tentations, à d'autres problèmes. Nous respirons moins bien dans cet environnement impitoyable. Pourquoi le succès est-il si éphémère? C'est l'ego qui raccourcit sa durée. Chute brutale ou lente érosion, la descente est fréquente. On arrête d'apprendre, on n'écoute plus, et on perd notre emprise sur l'essentiel. On devient des victimes, de soi-même et de ses concurrents. Le sérieux, l'ouverture d'esprit et la raison sont de fabuleux stabilisateurs. Ils compensent l'ego et l'orgueil, qui apparaissent avec la réussite et la reconnaissance.

QUELLE QUE SOIT VOTRE RÉUSSITE, L'EGO EN EST L'ENNEMI

«Deux caractères différents sont présentés à notre émulation: l'un est fait d'ambition orgueilleuse et d'avidité ostentatoire; l'autre d'humble modestie et d'équitable justice. Deux modèles différents, deux portraits nous sont présentés, selon lesquels nous pouvons façonner notre caractère et notre comportement: l'un plus criard et clinquant dans ses couleurs; l'autre plus correct et plus exquisément beau dans son trait.»

Adam Smith

Lors d'une réunion de travail en janvier 1924, Howard Hughes Sr., l'inventeur de génie et magnat du forage, se leva brusquement, pris de convulsions. Il mourut d'une crise cardiaque à l'âge de 54 ans. Son fils, un jeune de 18 ans, discret, réservé et couvé, hérita des trois quarts de l'entreprise privée qui détenait les brevets et les baux critiques pour l'exploitation pétrolière, d'une valeur de près d'un million de dollars. Le défunt avait légué les parts restantes à plusieurs membres de la famille.

Dans un éclair de prévoyance presque incompréhensible, le jeune Hughes, que beaucoup considéraient comme un enfant gâté, décida de racheter les parts de sa famille et de contrôler lui-même l'entreprise. Encore considéré mineur et malgré les objections, Hughes puisa dans ses économies personnelles et dans presque l'intégralité du fonds de la société pour racheter les parts. Il s'offrit ainsi la propriété d'une entreprise qui allait générer des milliards de dollars de bénéfices au cours du XXe siècle. C'était osé de la part d'un jeune homme qui n'avait aucune expérience du métier. C'est avec une audace similaire qu'au cours de sa carrière il allait produire l'un des précédents les plus embarrassants, malhonnêtes et

économiquement catastrophiques du monde des affaires. Rétrospectivement, ses années à la tête de l'empire Hughes ressemblent plus à une série de crimes déments qu'à une entreprise capitaliste.

On ne peut pas nier que Hughes était doué, visionnaire et brillant. C'est un fait. C'était un génie mécanique, l'un des pionniers les plus courageux de l'histoire de l'aviation. En tant qu'homme d'affaires et réalisateur, il avait un don pour prédire les changements profonds qui allaient non seulement transformer les industries qui le concernaient, mais l'Amérique tout entière.

Pourtant, après avoir passé au crible sa perspicacité légendaire, son charisme et l'autopromotion pour laquelle il était si habile, il ne reste qu'une image de lui: celui d'un égocentrique qui a dilapidé sa fortune et qui a connu une fin misérable. Non pas par accident, ni parce qu'il était assailli par des circonstances imprévisibles ou la concurrence, mais presque exclusivement à cause de ses actes.

Un rapide aperçu de ses exploits – si on peut les appeler ainsi – est édifiant:

Après avoir racheté la majorité de l'entreprise de forage paternelle à sa famille, Hughes s'y est presque immédiatement désintéressé, sinon pour la siphonner régulièrement de ses liquidités. Il a quitté Houston et n'a plus jamais remis les pieds au siège de l'entreprise. Il s'est installé à Los Angeles où il a décidé de devenir producteur de films et une célébrité. En boursicotant, il a perdu plus de 8 millions de dollars à l'aube de la Grande Dépression.

La production de son film le plus célèbre, *Hell's Angels*, a duré trois ans. Finalement, il a perdu 1,5 million de dollars sur un budget total de 4,2 millions et a failli causer la faillite de l'entreprise de forage.

N'ayant pas retenu la leçon la première fois, Hughes a perdu 4 millions en actions Chrysler au début de 1930. Puis il a changé son fusil d'épaule et a intégré l'industrie de l'aviation en créant une entreprise militaire baptisée Hughes Aircraft Company. Malgré quelques jolis succès personnels en tant

qu'inventeur, la société de Hughes n'a pas marché. Ses deux principaux contrats lors de la Seconde Guerre mondiale, qui pesaient 40 millions de dollars, ont été des échecs. Les contribuables américains et lui-même en ont payé les frais. L'échec le plus cuisant a été celui du *Spruce Goose* – que Hughes appelait *Hercules*, l'un des plus gros avions jamais construits – dont le développement a pris plus de cinq ans et qui a coûté un peu plus 20 millions de dollars. L'avion n'a volé qu'une seule fois sur une distance d'à peine 1,5 km à 20 m au-dessus de l'eau. À son insistance, et à ses frais, l'avion a été conservé dans un hangar climatisé à Long Beach pendant des décennies, coûtant 1 million par an. Décidant de mettre les bouchées doubles dans le cinéma, Hughes a racheté les studios RKO et a généré des pertes de plus de 22 millions de dollars (passant de 2 000 employés à moins de 500 en quelques années).

Il s'est lassé de ces activités comme de l'entreprise de forage, et a remis les contrats de défense à des exécutifs qui les ont lentement développés… parce qu'il n'était pas là.

On pourrait s'arrêter ici pour éviter d'insister sur la question, mais on risquerait de passer à côté de l'incroyable fraude fiscale de Hughes, des accidents d'avion et de voiture mortels, des millions dépensés en détectives privés, avocats, contrats passés avec des starlettes qu'il refusait finalement de faire travailler, en biens immobiliers où il n'a jamais vécu. Sans oublier le fait que la seule chose qui le forçait à se conduire de façon responsable était la menace d'exposition publique, la paranoïa, le racisme, l'intimidation, les mariages ratés, la drogue et des dizaines d'autres affaires qu'il a mal gérées.

«On a fait de Howard Hughes un héros, a écrit Joan Didion, ce qui en dit long sur nous-mêmes.» Elle a parfaitement raison. Car malgré sa réputation, Howard Hughes était l'un des plus mauvais hommes d'affaires du XXe siècle. Généralement, quand ils échouent, ces dirigeants disparaissent du monde des entreprises, ce qui rend difficile la manifestation de la cause exacte de leur échec. Mais grâce aux bénéfices réguliers de la société paternelle qu'il trouvait trop ennuyeuse pour s'en occuper, Hughes a pu maintenir la tête hors de l'eau, nous permettant ainsi

de voir les dégâts que son ego a produits à maintes reprises sur son entourage, sur lui, et ce qu'il voulait accomplir.

Il y a une scène de la longue descente d'Howard vers la folie qui mérite d'être illustrée. Ses biographes l'ont vu nu dans son fauteuil blanc préféré, sale, pas rasé, travaillant 24 heures sur 24 à lutter contre des avocats, des enquêtes, des inspecteurs pour sauver son empire et cacher ses secrets honteux. D'un instant à l'autre, il dictait un mémo de plusieurs pages sur des mouchoirs en papier, des préparations culinaires, ou rappelait que ses employés ne devaient pas s'adresser à lui directement, puis il se retournait et trouvait une stratégie maligne pour échapper à ses créditeurs et ennemis. Les biographes ont remarqué que son esprit et ses affaires étaient comme coupés en deux. C'était comme si «IBM avait délibérément créé deux filiales, l'une pour produire des ordinateurs et des bénéfices, l'autre pour produire des Edsel et des pertes.»

Si quelqu'un cherchait une métaphore en chair et en os de l'ego et de la destruction, il ne trouverait pas mieux que cette image d'un homme travaillant furieusement d'une main vers un objectif et, de l'autre, faisant tout autant d'efforts pour le saboter.

Comme nous, Howard Hughes n'était pas complètement fou ni complètement sain d'esprit. Son ego, alimenté et exacerbé par des blessures physiques (notamment dues à des accidents d'avion et de voiture dans lesquels il était fautif) et diverses dépendances, l'a conduit dans une pénombre qu'on a du mal à saisir. Hugues avait de brefs moments de lucidité où son esprit fin perçait – les moments où il a accompli ses meilleures actions –, mais, en vieillissant, ces moments se sont raréfiés. En fin de compte, c'est son ego qui l'a tué autant que ses passions et ses traumatismes – s'ils n'ont jamais été distincts.

On ne voit que ce qu'on a envie de voir. C'est plus plaisant et excitant de voir le milliardaire rebelle, l'excentrique, la renommée mondiale, la gloire et se dire: «Oh, je veux ça!» C'est faux. Howard Hughes, comme tant d'autres personnes aisées, est mort dans un asile qu'il avait lui-même créé. Ce n'était pas un homme heureux. Ses possessions, il les appréciait peu.

Mais c'était surtout un gaspilleur. Il gâchait son talent, sa bravoure, son énergie.

Comme l'a observé Aristote, sans vertu ni formation, «il est difficile de bien supporter les résultats de la bonne fortune.» On peut tirer une leçon du cas de Hughes, car il était visiblement et publiquement incapable d'assumer correctement son patrimoine. Son goût prononcé pour les feux de la rampe, même dans des cas peu flatteurs, nous donne l'occasion de voir nos propres tendances, notre lutte avec la réussite et la chance, reflétées à travers sa vie tumultueuse. Son ego surdimensionné et son passage destructeur à Hollywood, dans l'industrie militaire, Wall Street, et l'aviation, nous donnent un aperçu de quelqu'un abattu à plusieurs reprises par les impulsions que nous avons tous.

Évidemment, ce n'est pas le seul personnage historique à suivre une telle trajectoire. Et vous, quelle sera la vôtre?

Parfois, l'ego s'efface durant l'ascension. Parfois, une idée est si puissante ou le timing si parfait qu'ils peuvent temporairement supporter, voire compenser un gros ego. Quand le succès sonne à la porte, comme pour une équipe qui vient de remporter un championnat, l'ego commence à jouer avec notre esprit et affaiblir la volonté qui nous avait conduits jusqu'à la réussite. Nous savons que les empires peuvent s'effondrer, alors nous devons chercher à savoir pourquoi.

Harold Geneen était le PDG à qui on doit le concept actuel du conglomérat international. Par une série de fusions, d'acquisitions et d'OPA (plus de 350 au total), il a développé une petite société appelée ITT avec un chiffre d'affaires de 1 million de dollars en 1959, jusqu'à ce qu'elle pèse près de 17 milliards en 1977, l'année où il a pris sa retraite. Pour certains, Geneen était un égoïste – en tout cas, il parlait avec franchise des effets de l'ego dans son domaine et mettait en garde les dirigeants.

«La pire maladie qui puisse toucher des dirigeants dans leur activité n'est pas l'alcoolisme, comme on pourrait le penser; c'est l'égoïsme», a déclaré Geneen. À l'époque des Mad Men dans les grandes sociétés américaines, la consommation d'alcool était un problème important, mais l'ego a les

mêmes racines: le sentiment d'insécurité, la peur, une aversion pour l'objectivité brutale. «Que ce soit chez les cadres moyens ou supérieurs, l'égoïsme effréné fait oublier à l'homme la réalité qui l'entoure. Il vit de plus en plus dans son monde imaginaire. Puisqu'il est persuadé qu'il ne peut rien faire de mal, il devient une menace pour ceux qui travaillent sous ses ordres», a-t-il écrit dans ses mémoires.

Voilà que nous avons accompli quelque chose. Après nous être octroyé un certain mérite, notre ego voudrait que nous pensions: je suis spécial, je suis meilleur, les règles ne s'appliquent pas à moi.

«L'homme est poussé par des pulsions, a observé Viktor Frankl, mais il est tiré par les valeurs.» Esclave des unes ou acteur des autres: lequel êtes-vous?

Sans les bonnes valeurs, la réussite ne dure pas. Pour être autre chose qu'un flash, pour durer, il faut comprendre comment lutter contre cette nouvelle forme d'ego et quelles valeurs et quels principes sont nécessaires pour le battre.

Le succès est enivrant, mais pour qu'il dure, il faut de la sobriété.

On ne peut pas continuer à apprendre si on croit déjà tout savoir. On ne peut pas croire aux mythes qu'on s'invente, ou aux bruits du monde extérieur. On doit comprendre qu'on est une petite partie d'un univers interconnecté. En plus, on doit construire un système, une organisation, autour de son activité – son travail, pas son nombril.

Le verdict du cas Hughes est tombé: c'est l'ego qui l'a détruit. Une sentence similaire nous attend tous au tournant. Au cours d'une carrière, chacun sera confronté aux choix que Hughes a dû faire. Que vous bâtissiez un empire à partir de rien ou que vous en héritiez, que votre richesse soit pécuniaire ou un talent que vous avez développé, votre ego cherche à saborder votre réussite pendant que vous lisez ces lignes.

Saurez-vous gérer la réussite ou sera-t-elle la pire chose qui vous soit arrivée?

TOUJOURS APPRENDRE

«Tout homme que je rencontre m'est supérieur en quelque chose.»

Ralph Waldo Emerson

La légende de Gengis Khan a traversé l'Histoire: un conquérant barbare, assoiffé de sang, terrorisant le monde civilisé. Avec sa horde de Mongols, il a sillonné l'Asie et l'Europe, insatiable. Rien ne les arrêtait pour piller, violer et tuer non seulement les gens qui leur barraient le chemin, mais aussi raser leur culture. Puis, un peu comme sa bande de guerriers nomades, ce nuage menaçant a disparu des pages de l'Histoire, car les Mongols ne construisaient rien qui durait. Comme toute évaluation rétrograde et émotionnelle, celle-ci est fausse. Non seulement Gengis Khan était un grand génie militaire, mais il était un apprenti perpétuel dont les victoires stupéfiantes résultaient souvent de sa capacité à intégrer les meilleures technologies, pratiques et innovations de chaque culture absorbée dans son empire.

Ce qui a fait la singularité de son règne et de sa dynastie sur plusieurs siècles, c'est l'appropriation.

Sous Gengis Khan, les Mongols étaient aussi impitoyables pour voler et absorber le meilleur dans chaque culture rencontrée qu'ils l'étaient pour la conquête elle-même. À défaut d'inventions technologiques, de jolies constructions ou des œuvres d'art, les Mongoles s'enrichissaient d'un apport, d'une nouveauté, après chaque bataille, qu'ils empruntaient à la culture de l'ennemi.

Gengis Khan n'est pas né génial. Comme l'a écrit un biographe, c'était plutôt le résultat «d'un cycle continu d'apprentissages pragmatiques, d'adaptations expérimentales et de modifications constantes, motivé par sa volonté disciplinée et déterminée».

C’était le plus grand des conquérants de tous les temps, car il était plus ouvert à l’apprentissage que tous les autres.

Ses premières grandes victoires sont dues à la réorganisation de son armée: les soldats étaient regroupés par dix. Il avait volé l’idée aux tribus turques voisines, et, sans le savoir, il a converti les Mongols au système décimal.

Le développement de leur empire les a rapidement mis en contact avec une autre «technologie» qu’ils ne connaissaient pas: les villes fortifiées. Lors des raids sur les populations Tangut, Khan apprit les tenants et les aboutissants de la guerre contre des villes fortifiées et les stratégies nécessaires pour les assiéger. Il devint rapidement expert en la matière. Plus tard, avec l’aide d’ingénieurs chinois, il enseigna à ses soldats comment fabriquer des machines de guerre pour détruire les murs d’enceinte des cités. Dans ses campagnes contre les Jürchen, Khan comprit l’importance de gagner les cœurs et les esprits. En travaillant avec les érudits et les familles royales des territoires conquis, Khan put conserver et gérer ces terres, contrairement à d’autres empires.

Ensuite, dans chaque nation ou cité conquises, Khan faisait appel à des astrologues, des scribes, des médecins, des penseurs et conseillers – à tous ceux qui pouvaient aider son armée. Les soldats voyageaient avec des enquêteurs et interprètes dans ce but. Cette habitude perdura après sa mort. Alors que les Mongols semblaient se dévouer presque uniquement à l’art de la guerre, ils surent utiliser le talent des artisans, marchands, enseignants, comédiens, cuisiniers et ouvriers qualifiés qu’ils croisaient. L’empire mongol était remarquable en ce qui concernait les libertés de culte et surtout pour son ingéniosité et la convergence des cultures. Ce sont les Mongols qui ont fait découvrir le citron à la Chine et les nouilles chinoises à l’Occident. Ils ont répandu les tapis persans, la technologie de forage allemande, la ferronnerie française, et la religion islamique. On dit que le canon, qui a révolutionné la guerre, est né de la fusion des savoirs, mêlant la poudre des Chinois, les lance-flammes des dynasties musulmanes et les forges des peuples européens. C’est leur envie d’apprendre et d’avoir de nouvelles idées qui a rassemblé les Mongols.

À notre première réussite, nous nous retrouvons dans des situations inédites, face à de nouveaux problèmes. Le soldat récemment promu doit apprendre l'art de la politique, le commercial doit apprendre à manager, le fondateur à déléguer, l'écrivain à éditer d'autres textes, l'humoriste à jouer la comédie, et le chef devenu restaurateur à gérer la salle.

Ce n'est pas de la vanité inoffensive. Le physicien John Wheeler, qui a collaboré à l'élaboration de la bombe H, a un jour déclaré que «notre île du savoir s'agrandit, tout comme la plage de notre ignorance». En d'autres termes, chaque victoire et chaque progrès, qui rendaient Khan plus malin, le plaçaient dans de nouvelles situations.

Il faut avoir une certaine humilité pour comprendre qu'on en sait moins, même si on en sait et on en comprend toujours davantage. Il faut se souvenir que la sagesse de Socrate se fondait sur le fait qu'il savait pratiquement ne rien savoir.

Avec l'accomplissement, on a tendance à prétendre en savoir plus que ce que nous savons. On prétend tout savoir. *Scientia infla* (la science enfle). C'est le souci et le risque: croire qu'on est prêt et assuré alors, qu'en réalité, comprendre et maîtriser est un processus continu.

Le trompettiste de jazz Wynton Marsalis, qui a remporté neuf Grammy Award et un prix Pulitzer, a un jour conseillé un jeune musicien prometteur sur l'état d'esprit à avoir pour l'étude de la musique tout au long de la vie: «L'humilité engendre l'apprentissage car elle repousse l'arrogance qui met des œillères. Elle donne la possibilité aux vérités de se révéler. Tu ne te mets pas en travers de ta propre route… Sais-tu reconnaître quelqu'un de sincèrement humble? Le test est simple: puisqu'il passe son temps à observer et écouter, il s'améliore. Il ne prétend pas connaître le chemin.»

Quoi que vous ayez fait jusqu'à présent, mieux vaut rester un éternel étudiant. Si vous n'avez plus envie d'apprendre, vous êtes déjà en train de mourir. Il ne suffit pas d'apprendre au début. Il faut continuer toute la vie. Apprendre de tous, apprendre de tout. Des gens que vous avez battus et de ceux qui vous battent; des gens que vous n'aimez pas et même de vos soi-

disant ennemis. À chaque étape de la vie, à chaque instant, on a l'occasion d'apprendre – et même si la leçon n'est qu'un cours de rattrapage, on ne doit pas laisser notre ego nous empêcher de l'écouter à nouveau.

Trop souvent, forts de notre propre intelligence, nous restons dans notre zone de confort. Là, nous ne nous sentons jamais bêtes (et où on n'est jamais mis au défi d'apprendre ou de revoir ce que l'on sait déjà). Elle masque diverses faiblesses dans nos connaissances jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour changer de cap. C'est là que le silence fait son œuvre. Chacun de nous fait face à une menace alors que nous poursuivons notre activité. Telle une sirène sur son rocher, l'ego nous chante une mélodie apaisante, approuvée – qui peut conduire au naufrage. Dès l'instant où nous laissons notre ego nous déclarer que nous sommes diplômés, l'apprentissage se met au point mort. C'est pour ça que Frank Shamrock a dit: «Restez toujours étudiant!» À vie.

La solution est aussi simple que désagréable de prime abord: lisez un livre sur un sujet que vous ignorez. Mettez-vous dans une pièce où vous serez la personne la moins bien informée.

Ce sentiment désagréable, sur la défensive quand vous sentez que vos hypothèses sont remises en question – et si vous vous y soumettiez exprès? Changez d'avis. Changez d'environnement.

Un amateur est sur la défensive. Le professionnel trouve l'apprentissage (ou parfois même la démonstration) agréable. Il aime être mis au défi et touché. Il s'engage dans l'apprentissage comme un processus continu et sans fin.

Chez la plupart des militaires – et les gens en général –, on cherche à imposer des valeurs et à contrôler tout ce qu'on croise. Ce qui différenciait les Mongols était leur capacité à évaluer chaque situation avec objectivité, et, si nécessaire, changer leurs habitudes. Toutes les grandes entreprises débutent ainsi, mais quelque chose se produit par la suite. La théorie des perturbations, par exemple, suppose qu'à un moment donné, toutes les industries seront perturbées par une tendance ou une innovation à laquelle, malgré toutes les ressources mondiales, les intérêts présents ne seront pas

en mesure de répondre. Pourquoi? Les entreprises ne peuvent pas s'adapter? C'est en grande partie parce qu'elles ont perdu leur capacité d'apprendre. Elles ne sont plus en apprentissage. À la minute où cela vous arrive, vos connaissances se fragilisent.

Selon le grand théoricien du management Peter Drucker, il ne suffit pas d'avoir envie d'apprendre. En progressant, les gens doivent aussi comprendre comment ils apprennent, puis mettre en place des systèmes pour faciliter cette formation continue. Autrement, nous nous condamnons à une sorte d'ignorance, imposée par nous-mêmes.

NE PAS SE RACONTER D'HISTOIRES

«Le mythe ne devient pas un mythe dans le vivant mais dans le récit.»

David Maraniss

À partir de 1979, l'entraîneur et directeur général Bill Walsh a transformé les 49ers de la pire équipe de football américain en champions du Super Bowl en seulement trois ans. En brandissant le trophée Lombardi, il aurait pu être tenté de se dire que ce revirement le plus rapide de l'histoire de la NFL avait toujours été son objectif. Il aurait pu être tenté, des décennies plus tard en écrivant ses mémoires, de croire à cette version de l'histoire. Une belle histoire: le fait qu'il reprenne les rênes de l'équipe, l'améliore nettement et la transforme, était assidûment planifié. Tout s'est passé comme il le souhaitait – parce qu'il était doué, talentueux. Personne ne lui en aurait voulu de dire ça. Pourtant, il a refusé de verser dans ces fantasmes. Quand on demandait à Walsh s'il avait eu un plan pour remporter le Super Bowl, voici ce qu'il répondait: non. Parce que lorsqu'on reprend une équipe aussi mauvaise, ce genre d'ambition aurait été complètement délirant. L'année avant son arrivée, les 49ers ont terminé la saison avec 2 victoires et 14 défaites. L'équipe était démoralisée, sans possibilité de repêchage, totalement enfermée dans une culture de défaite. À la première saison de Walsh, ils ont perdu encore 14 matchs. Il a failli jeter l'éponge au milieu de la seconde année, car il n'était pas persuadé qu'il y arriverait. Pourtant, vingt-quatre mois après son arrivée (et un peu plus d'un an après avoir envisagé de démissionner), voilà qu'il était devenu le «génie» des champions du Super Bowl.

Comment est-ce arrivé? Cela ne faisait pas partie du «plan»?

La réponse est que quand Bill Walsh a pris les commandes, il n'était pas obnubilé par la victoire proprement dite. Au lieu de cela, il a mis en place ce qu'il appelait sa «norme de performance». Autrement dit: ce qui devait être fait, quand et comment. Au niveau le plus basique et à travers toute l'organisation, Walsh n'avait qu'un seul programme: comment instiller ces normes. Il s'est attaché à des détails qui peuvent paraître anodins, par exemple les joueurs n'avaient pas le droit de s'asseoir sur le terrain d'entraînement. Les entraîneurs devaient porter une cravate et rentrer les pans de leur chemise dans leur pantalon. Chacun devait faire preuve d'efforts et d'engagement. L'esprit sportif était essentiel. Les vestiaires devaient être impeccables. Interdit de fumer, de se bagarrer, de proférer des injures. Les quart-arrières ont appris où rattraper le ballon et comment le tenir. Les linemen ont été entraînés à 30 exercices critiques. Les passes ont été surveillées et mesurées au centimètre près. Les entraînements étaient programmés à la minute près. Ce serait une erreur de penser que c'était une histoire de contrôle. Ce que la «norme de performance» faisait, c'était instiller l'excellence. Ces normes simples en apparence mais assez exigeantes étaient en fin de compte plus importantes qu'une sorte de vision grandiose ou de démonstration de force. Selon lui, si les joueurs prêtaient attention aux détails, «le score suivrait tout seul». Et la victoire viendrait. Walsh était suffisamment fort et confiant pour savoir que ces normes allaient contribuer à la victoire. Mais il était également assez humble pour savoir qu'il ne pouvait pas prédire quand cette victoire se produirait. Elle est arrivée plus vite que pour n'importe quel autre sélectionneur? Grâce à un arrêt de jeu providentiel, pas à cause de sa vision grandiose. Il est même arrivé, au cours de la seconde saison, qu'un entraîneur se soit plaint au propriétaire de l'équipe que Walsh était trop obnubilé par les détails et n'avait pas l'objectif de gagner. Walsh l'a viré pour dénonciation calomnieuse.

On a tellement envie de croire que ceux qui possèdent des empires ont tout mis en œuvre pour y parvenir. Mais pourquoi? Simplement pour pouvoir nous faire plaisir à planifier le nôtre. Pour pouvoir nous attribuer tout le mérite pour les bonnes choses, la fortune et le respect qui viennent à nous. Se la raconter, c'est quand on regarde rétrospectivement son chemin improbable vers la réussite et qu'on se dit «je le savais depuis toujours» au lieu de dire «je l'espérais, j'ai travaillé, j'ai eu de la chance». Ou même:

«Je pensais que ça pouvait arriver.» Évidemment, vous l'ignoriez à ce moment-là, car si vous l'aviez su, ça aurait davantage été une question de foi que de savoir. Mais qui a envie de se souvenir de toutes les fois où on a douté de soi?

Inventer des histoires d'événements passés est très humain. Mais c'est aussi très dangereux et inexact. Écrire notre propre histoire mène à l'arrogance. Ça transforme notre vie en histoire – et nous transforme en caricatures – alors que nous devons encore la vivre.

Comme l'a écrit l'auteur Tobias Wolff dans son roman *Old School [La Vieille École]*, ces explications et récits finissent par «être bricolés de façon plus ou moins sincère, et une fois les histoires répétées, elles deviennent des souvenirs et bloquent toute autre possibilité d'exploration».

Bill Walsh avait compris que c'était vraiment les «normes de performance» – ces petites choses presque insignifiantes – qui étaient responsables de la transformation de l'équipe et de sa victoire. Pas très accrocheur pour les gros titres des journaux! C'est pour ça qu'il les a ignorés quand les journalistes l'ont appelé «le génie». Accepter le titre et cette version de l'histoire ne serait pas une gratification personnelle inoffensive. Un récit ne change pas le passé, mais il a le pouvoir d'influencer négativement l'avenir.

Les joueurs de Walsh ont vite compris le danger à laisser une histoire leur monter à la tête. Comme la plupart d'entre nous, ils voulaient croire que leur victoire improbable était due au fait qu'ils étaient spéciaux. Au cours des deux saisons suivant sa première victoire au Super Bowl, l'équipe a connu des échecs cuisants – en partie à cause de l'excès de confiance dangereux qui accompagne ce genre de victoires – en perdant 12 matchs sur 22. C'est ce qui se produit lorsqu'on s'octroie prématurément des pouvoirs que l'on ne contrôle pas encore. C'est ce qui arrive quand on commence à penser à ce que ses accomplissements rapides disent de soi, et qu'on relâche ses efforts, qu'on laisse de côté les normes de performance qui les alimentaient initialement.

Ce n'est que quand l'équipe est revenue sans réserve aux «normes de performance» qu'elle a renoué avec la victoire (3 Super Bowls supplémentaires et 9 championnats en une décennie). Ce n'est qu'en arrêtant les histoires et en se concentrant sur leur tâche qu'ils ont recommencé à gagner.

Mais voici l'autre facette: quand vous gagnez, tout le monde en a après vous. C'est lorsqu'on est au sommet qu'on peut le moins se permettre de laisser son ego prendre le dessus, car les risques sont si importants que les marges d'erreur sont réduites. Ce qui compte encore plus maintenant, c'est votre capacité à écouter, à accepter les critiques, à vous améliorer et à vous développer.

Les faits valent mieux que les belles histoires ou images. Le financier Bernard Baruch avait une jolie phrase: «N'essayez pas d'acheter au prix le plus bas et de vendre au prix le plus haut. Ça n'arrive jamais – sauf aux menteurs.» On ne peut pas avoir confiance dans ce que les gens déclarent faire en Bourse. Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, a parlé de cette tentation. Il se rappelle qu'il n'y a pas eu de «moment Ah!» dans sa multinationale qui pèse des milliards, malgré tout ce qu'il peut lire dans sa collection personnelle de coupures de presse. Fonder une société, gagner de l'argent en Bourse ou mettre en œuvre une idée est un processus désordonné. Réduire ce processus à une histoire crée une vision qui n'a jamais été vraie, et qui ne le sera jamais.

Dans la phase d'aspiration, nous devons résister à la tentation de désosser la réussite des autres qu'ils décrivent dans leurs récits. Quand nous réussissons nous-mêmes, nous devons résister au désir de prétendre que tout s'est passé comme prévu. Il n'y a pas eu de joli conte de fées: n'oubliez pas, vous étiez là quand ça s'est produit.

Il y a quelques années, l'un des fondateurs de Google a donné une conférence où il expliquait sa façon d'évaluer des sociétés et des entrepreneurs potentiels. Il leur demanda s'ils allaient changer le monde. C'est parfait, sauf que ce n'est pas comme ça que Google a démarré. (Larry Page et Sergey Brin étaient deux étudiants à Stanford qui rédigeaient leur thèse.) Ce n'est pas ainsi que YouTube a commencé. (Les

fondateurs n'essayaient pas de réinventer la télé, ils voulaient simplement partager des petites vidéos amusantes.) Ce n'est pas comme ça que les grandes fortunes se sont bâties.

L'investisseur Paul Graham (qui a investi dans Airbnb, Reddit, Dropbox et autres), installé dans la même ville que Walsh quelques décennies plus tard, avertit explicitement les start-up contre le fait d'avoir une vision audacieuse et révolutionnaire trop tôt. Bien sûr, en bon capitaliste, il aimerait financer des sociétés qui chamboulent les industries et changent le monde – c'est là qu'est l'argent. Il aimerait que ces sociétés aient des idées «vertigineusement ambitieuses», mais il souligne que «le moyen de faire de grandes choses est visiblement de commencer par des choses d'apparence simple». Traduction: on n'attaque pas de front à cause d'un ego surdimensionné; on commence petit et on revoit ses ambitions à la hausse en cours de route de façon répétée. Son autre conseil célèbre «Gardez une identité petite» s'intègre parfaitement ici. Que ce soit pour le travail et les principes qui le conduisent, pas pour la vision glorieuse que fait une bonne une dans la presse.

Napoléon avait fait graver «Au destin!» dans la bague de mariage qu'il a offerte à son épouse. Il a toujours cru au destin, c'était ainsi qu'il justifiait ses idées les plus audacieuses, les plus ambitieuses. C'est aussi pour cela qu'il en faisait trop, encore et encore, jusqu'à ce que son destin se traduise en divorce, en exil, en défaite et déshonneur. Sénèque nous rappelle qu'un grand destin est un grand esclavage.

Et le danger est bien réel quand les gens emploient le terme de «génie» – et encore plus lorsque nous laissons notre orgueil nous faire croire que nous en sommes un. Il en va de même pour toute étiquette qui accompagne une carrière: est-ce qu'on se retrouve soudain «cinéaste», «écrivain», «entrepreneur» ou «directeur» parce qu'on aura accompli quelque chose? Ces étiquettes nous déconnectent de la réalité, mais aussi de la véritable stratégie qui nous a fait réussir en premier lieu. À partir de là, on peut penser que toute réussite future est la suite logique de l'histoire – alors qu'elle est ancrée dans le travail, la créativité, la persévérance et la chance.

Il est certain que l'éloignement de Google de ses racines (confondant vision et potentiel avec prouesse scientifique et technologique) va bientôt faire trébucher le géant. En fait, les échecs commerciaux de projets tels que Google Glass et Google Plus pourraient en être la preuve. Et ce n'est pas un cas isolé. Trop souvent, les artistes qui croient que c'est «l'inspiration» ou «la douleur» qui ont alimenté leur forme d'art et créé une image autour de ça – au lieu du dur labeur et des efforts sincères – se retrouveront au fond du trou ou du mauvais côté de la route.

Il en va de même pour soi, quoi qu'on fasse. Au lieu de prétendre qu'on vit une histoire extraordinaire, il faut rester concentré sur l'exécution, et exécuter avec excellence. Rejeter la couronne de lauriers et continuer à travailler sur ce qui nous a fait réussir; c'est la seule chose qui nous assurera une continuité dans la réussite.

QU'EST-CE QUI EST IMPORTANT À VOS YEUX?

«Savoir ce qu'on aime est le début de la sagesse et de la vieillesse.»

Robert Louis Stevenson

À la fin de la guerre de Sécession, Ulysses S. Grant et son ami William Tecumseh Sherman étaient les deux hommes les plus respectés et importants d'Amérique. En résumé, la nation reconnaissante a dit aux deux architectes de la victoire de l'Union: tout ce que vous appréciez, tant que vous serez en vie, vous appartient.

Forts de cette liberté, Sherman et Grant ont pris deux chemins différents. Comme nous l'avons déjà évoqué, Sherman détestait la politique et a refusé à plusieurs reprises de se présenter aux élections présidentielles. «J'ai le rang que je veux», a-t-il déclaré aux personnes qui tentaient de le convaincre. Ayant apparemment maîtrisé son ego, il a pris sa retraite et s'est installé à New York où il a vécu visiblement heureux et satisfait.

De son côté, Grant, qui n'avait pas exprimé jusque-là d'intérêt pour la politique et qui avait réussi en tant que général parce que justement il ne faisait pas de politique, choisit le plus haut poste de la nation: devenir président. Élu à une écrasante majorité, il a présidé l'une des administrations les plus corrompues, controversées et inefficaces de l'histoire de l'Amérique. Sincèrement bon et loyal, il n'avait pas la carrure pour faire face au sale univers de Washington qui n'en a fait qu'une bouchée. Il a quitté le Bureau ovale calomnié et controversé après deux mandats épuisants, presque étonné qu'ils se soient si mal passés. Ensuite, Grant a investi toutes ses économies dans la création d'une société de courtage avec un investisseur controversé du nom de Ferdinand Ward. Ce Bernie Madoff de l'époque a transformé la société en chaîne de Ponzi et a

officiellement ruiné Grant. Comme Sherman, avec beaucoup d'amitié et de compréhension l'a écrit au sujet de son ami, Grant avait «visé à rivaliser avec les millionnaires qui auraient tout donné pour remporter n'importe laquelle de ses victoires». Grant avait accompli tant de choses, mais à ses yeux, cela ne suffisait pas. Il n'arrivait pas à décider ce qui était important à ses yeux, ce qui comptait pour lui.

C'est toujours comme ça: nous ne sommes pas satisfaits de ce que nous avons, il nous faut aussi ce que les autres possèdent. On veut en avoir plus que tout le monde. On part en sachant ce qui est important pour soi, mais une fois qu'on l'a accompli, on perd ses priorités de vue. Notre ego nous influence et peut nous mener à notre perte.

Son sens de l'honneur l'obligeant à couvrir les dettes de la société, Grant a contracté un prêt en utilisant ses inestimables souvenirs de guerre comme garantie.

L'esprit, l'âme et le corps brisés, il s'est battu les dernières années de sa vie contre un cancer de la gorge et s'est empressé de terminer ses mémoires pour que sa famille ait de quoi vivre. Il y est parvenu, mais de justesse.

On frémit à l'idée des forces vitales qui ont quitté ce héros, mort à l'âge de 63 ans dans la souffrance et la défaite, cet homme droit et honnête qui n'a pas pu se protéger, se concentrer et qui s'est retrouvé à l'opposé de ce que son génie laissait envisager. Qu'aurait-il pu faire à la place, toutes ces années? À quoi aurait pu ressembler l'Amérique autrement? Qu'aurait-il pu accomplir de plus?

Il n'est pas unique à cet égard. Régulièrement, nous disons tous «oui» à quelque chose sans réfléchir, par vague attrait ou par cupidité, vanité. Tout ça parce qu'on ne peut pas refuser – par crainte de rater quelque chose. On se dit qu'un «oui» nous permettra d'en faire plus alors qu'en réalité, ça nous empêche d'atteindre notre objectif. On gâche des moments précieux de sa vie en faisant des choses qu'on n'aime pas faire, pour faire ses preuves aux yeux de gens qu'on ne respecte pas, et obtenir des choses que l'on ne veut pas.

Mais alors, pourquoi faisons-nous cela? Eh bien, c'est évident, non? L'ego mène à la jalousie et pourrit les gens, petits et grands. L'ego sape la grandeur en trompant son détenteur.

La plupart d'entre nous partons avec une bonne idée de ce que nous voulons dans la vie. Nous savons ce qui est important pour nous. La réussite que nous obtenons, notamment si elle arrive précocement ou en abondance, nous met dans une position inhabituelle. Soudain, nous nous retrouvons dans une nouvelle situation et avons du mal à nous repérer. Plus on s'aventure dans la voie de l'accomplissement, quel qu'il soit, plus on rencontre fréquemment d'autres personnes qui ont réussi et qui nous font nous sentir insignifiants. Et cela, même si vous vous débrouillez très bien. Votre ego et leurs accomplissements vous donnent l'impression que vous n'êtes rien – comme d'autres leur font sentir la même chose. C'est un cycle qui dure *ad infinitum*... alors que notre bref passage sur la Terre – ou la petite fenêtre d'opportunité que nous avons – n'est pas infini. Alors inconsciemment, nous allons accélérer le pas pour rester à la hauteur des autres. Mais si les différentes personnes courent pour différentes raisons? Et s'il y avait plusieurs courses?

C'est ce que Sherman disait à propos de Grant. Il y a une certaine ironie «au don des Mages» dans le fait qu'on a du mal à poursuivre ce qui ne sera pas réellement agréable.

Du moins, ça ne dure pas. Si seulement nous pouvions tous nous arrêter une minute.

Soyons clairs: la compétitivité est une force importante dans la vie. C'est ce qui alimente le marché et qui est la cause de certains accomplissements les plus impressionnants de l'homme. Toutefois, d'un point de vue individuel, c'est essentiel de savoir avec qui vous êtes en concurrence et pourquoi, d'avoir une vision claire de votre espace. Vous êtes le seul à savoir à quelle course vous participez, enfin, à moins que votre ego ne décide que le seul moyen pour vous d'avoir de la valeur est d'être meilleur et avoir davantage que tous les autres. Chacun a un potentiel et un objectif unique; cela signifie que nous sommes les seuls à pouvoir évaluer et fixer les conditions de notre vie. Trop souvent, nous regardons les autres et

prenons leur approbation comme une norme à respecter. Résultat, nous gaspillons notre potentiel et notre objectif.

D'après Sénèque, nous devrions souvent penser au mot grec *euthymia*: il s'agit de notre propre chemin et de la façon d'y rester sans se laisser distraire par tous ceux qui le croisent. En d'autres termes, il ne s'agit pas de battre les autres, d'avoir plus que les autres. Il s'agit d'être ce qu'on est, du mieux possible, sans succomber aux tentations qui cherchent à nous en éloigner. Il s'agit de l'objectif que l'on a défini, d'accomplir le plus possible dans le domaine que l'on a choisi. Voilà, rien de moins, rien de plus. (Pour information, euthymie signifie «état d'esprit parfait, tranquille».)

Il est temps de vous poser et de réfléchir à ce qui est vraiment important pour vous, puis de prendre des mesures pour ne pas vous encombrer du reste. Autrement, la réussite ne sera pas agréable ni aussi complète qu'elle pourrait l'être. Ou pire encore, elle ne durera pas.

Cela est particulièrement vrai pour l'argent. Si vous ne savez pas combien il vous en faut, la réponse sera par défaut: davantage. Et ainsi, sans réfléchir, votre énergie critique passe de votre vocation au remplissage de votre compte en banque. Quand «on allie insécurité et ambition, a déclaré le journaliste plagiaire Jonah Lehrer en repensant à sa disgrâce, on devient incapable de dire non à des choses.»

L'ego refuse les compromis. D'ailleurs, pourquoi en faire? L'ego veut tout.

Votre ego vous dit de tromper votre épouse, même si vous l'aimez. Parce que vous voulez ce que vous possédez et ce que vous ne possédez pas. Votre ego vous dit que même si vous commencez à avoir goût à quelque chose, pourquoi ne pas tenter autre chose? Vous finissez par dire oui à trop de choses, des choses qui dépassent les bornes. Nous sommes comme le capitaine Achab qui poursuivait Moby Dick, pour des raisons que nous ne comprenons même plus.

Peut-être que votre priorité du moment est l'argent. Ou peut-être votre famille. C'est peut-être l'influence ou le changement. Bâtir une

organisation durable, ou qui sert une cause. Voilà de bonnes motivations, mais vous devez savoir. Savoir ce que vous ne voulez pas et ce que vos choix écartent. Car souvent, les stratégies sont incompatibles. On ne peut pas être un chanteur d'opéra et une idole pop des ados en même temps. La vie exige des compromis, mais l'ego n'en veut pas.

Alors, pourquoi faites-vous ce que vous faites? C'est la question à laquelle vous devez répondre. Réfléchissez-y tant que vous n'aurez pas la réponse. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous comprendrez ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous pourrez dire «non», vous désengager de toutes les courses stupides, inutiles, voire imaginaires. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous pourrez facilement ignorer les gens «qui réussissent», car la plupart du temps, ils ne réussissent pas – du moins pas par rapport à vous et souvent par rapport à eux-mêmes. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous pourrez développer la confiance discrète dont Sénèque parlait. Plus vous avez de choses et plus vous en faites, plus vous aurez du mal à être fidèle à votre objectif, or, il sera encore plus essentiel que vous le soyez. Nous pensons tous que si nous avions ceci ou cela – généralement quelque chose qu'a quelqu'un d'autre – nous serions contents. Il faut peut-être se brûler plusieurs fois pour comprendre le vide de cette illusion. On se retrouve tous à l'occasion impliqués dans un projet ou une obligation sans savoir pourquoi. Ça demande du courage et de la foi de s'arrêter soi-même.

Découvrez la raison pour laquelle vous voulez ce que vous voulez, et ignorez ceux qui perturbent votre rythme. Laissez-les convoiter ce que vous avez, pas l'inverse. Car c'est ça, l'indépendance.

DROIT, CONTRÔLE ET PARANOÏA

«L'un des symptômes d'une proche dépression nerveuse est de croire que le travail qu'on fait est terriblement important.»

Bertrand Russell

Lorsque le roi perse Xerxès franchit l'Hellespont durant l'invasion de la Grèce, une grosse vague emporta les ponts que les ingénieurs avaient passé des jours à construire. Il jeta des chaînes dans l'eau et ordonna qu'on donnât 300 coups de fouet à la rivière et qu'on la marquât au fer rouge. Tout en infligeant la punition, les soldats devaient aussi la haranguer: «Bras d'eau salé et amer, ton maître t'inflige cette punition pour l'avoir blessé alors qu'il ne t'a rien fait!» Évidemment, il a aussi coupé la tête de ceux qui avaient construit le pont. Pour le grand historien Hérodote, cette démonstration de force était «péremptoire», et le terme est faible. «Ridicule» ou «dingue» seraient sans doute plus appropriés.

Mais une fois encore, c'était un trait de son caractère. Peu de temps avant, Xerxès avait rédigé une lettre adressée à une montagne qu'il devait éventrer pour creuser un canal. «Tu es haute et fière, écrivit-il, mais n'ose pas me créer des ennuis, sinon, je te ferai basculer dans la mer.»

Grotesque, non? Mais surtout pathétique.

Les menaces délirantes de Xerxès ne sont malheureusement pas des cas isolés dans l'Histoire. La réussite, et notamment le pouvoir, s'accompagne des plus grandes et dangereuses illusions: le sentiment que tout nous est dû, le contrôle et la paranoïa.

J’espère que vous ne serez jamais un forcené qui verse dans l’anthropomorphisme et qui s’en prend à des objets inanimés. C’est de la pure folie, reconnaissable et heureusement, rare. Ce qui est plus probable, et fréquent, c’est de surestimer son propre pouvoir. Ensuite, on perd ses perspectives. Et cela pourrait finir comme pour Xerxès, en une monstrueuse plaisanterie.

D’après le poète William Blake, «le poison le plus puissant est celui issu de la couronne de lauriers de Jules César». Le succès nous ensorcelle. Le problème est le chemin qui nous a conduits à cette réussite. Ce qu’on a accompli a exigé des prouesses de force brute et de volonté. L’entreprenariat et l’art demandent de créer quelque chose là où il n’y avait rien auparavant. La richesse implique de battre les concurrents et la chance. Les champions sportifs ont prouvé leur supériorité physique à leurs adversaires.

Réussir demande de passer outre aux doutes et aux réserves de notre entourage. De rejeter le rejet. De prendre des risques. Nous aurions pu jeter l’éponge à n’importe quel moment, mais nous avons réussi justement parce que nous avons persévéré. La persévérance et le courage face à des chances ridicules révèlent des traits de caractère parfois complètement irrationnels. Mais quand le succès arrive, on a l’impression qu’il est justifié. Et pourquoi pas? C’est humain de penser que puisqu’on a réussi une fois – que le monde a beaucoup ou un peu changé –, on détient une sorte de pouvoir magique.

Nous avons réussi parce que nous avons été plus grands, plus forts, plus malins. Notre réalité, nous l’habitons.

Juste avant de détruire son empire, Ty Warner, le créateur de Beanie Babies, passant outre aux objections d’un de ses employés, s’est vanté de pouvoir «mettre le cœur Ty dans du fumier et les gens se l’arracheraient quand même!» Il avait tort. Non seulement la société s’est retrouvée dans une situation catastrophique, mais il a failli finir en prison. Que vous soyez un milliardaire, un millionnaire ou un gamin qui a eu un bon poste, le sentiment de certitude absolue qui vous a conduit jusqu’ici peut devenir un handicap si vous ne faites pas attention. Où sont passés vos exigences

et vos rêves d'une vie meilleure? Votre ambition qui alimentait vos efforts? Au début, il s'agit d'une motivation sérieuse, mais si rien n'est fait, ça devient de l'orgueil et de l'arrogance. Il en va de même pour l'instinct de tout contrôler: vous êtes désormais accro au pouvoir. Ce qui vous intéresse, c'est de prouver aux sceptiques qu'ils ont tort? Bonjour, la paranoïa!

Eh oui, les causes de votre nouvelle vie s'accompagnent de stress et d'angoisses légitimes. Tout ce que vous avez à gérer, les erreurs frustrantes de personnes qui devraient pourtant savoir mieux, les obligations qui s'amoncellent sans fin – personne ne nous y prépare, ce qui rend les choses encore plus difficiles à gérer. La Terre promise devait être agréable, pas exaspérante. Mais vous n'allez pas vous laisser emmurer. Il faut vous reprendre, vous et vos perceptions.

Lorsque Arthur Lee a été envoyé en France et en Angleterre en tant que diplomate américain lors de la guerre d'indépendance, et au lieu de savourer la chance de collaborer avec ses confrères Silas Deane et Benjamin Franklin, il enrageait et les détestait, soupçonnant même qu'ils le détestaient en retour. Franklin a fini par lui écrire une lettre (le genre de missive qu'on mérite tous de recevoir un jour ou l'autre): «Si vous ne changez pas de tempérament, cela vous conduira à la folie dont c'est le symptôme avant-coureur.»

Sans doute parce qu'il contrôlait parfaitement ses humeurs, Franklin a décrété qu'écrire cette lettre était déjà suffisamment libérateur. Il ne la posta jamais.

Quand on écoute les conversations de Richard Nixon dans le Bureau ovale, on perçoit la même maladie et on aurait aimé que quelqu'un lui envoie ce genre de message. C'est un regard déchirant sur un homme qui a perdu son emprise non seulement sur ce qu'il était légalement en droit de faire, sur son rôle de président (servir les Américains), mais aussi sur la réalité. Il bascule frénétiquement entre la confiance suprême, l'effroi et la crainte. Il interrompt ses subordonnés et rejette toute information et toute critique qui remettent en cause ce qu'il a envie de croire. Il vit dans une bulle où personne ne peut dire non – pas même sa conscience.

Le général Winfield Scott a écrit à Jefferson Davis, alors secrétaire de la Défense des États-Unis. Davis s'en prenait à Scott avec agressivité à propos d'une broutille. Scott l'a ignoré jusqu'à ce qu'il soit obligé de répondre. Il lui a écrit qu'il avait pitié de lui. «On doit toujours compatir avec un imbécile enragé qui porte des coups qui ne font mal qu'à lui.»

L'ego est son propre pire ennemi. Il blesse aussi ceux qu'on aime. Notre famille, nos amis en souffrent. Nos clients, nos fans aussi. Un critique de Napoléon a fait remarquer: «Il méprise la nation dont il cherche les louanges.»

Il ne pouvait s'empêcher de voir les Français comme des pions à manipuler, des gens qu'il devait surpasser, des gens qui, à moins de soutenir Napoléon de façon inconditionnelle, étaient contre lui.

Quelqu'un de malin doit régulièrement se rappeler les limites de son pouvoir et de sa portée.

Croire que tout nous est dû suppose que nous pensons mériter ce que nous avons. Mais pas seulement: notre attitude a une incidence dans la vie des autres. Nous nous livrons à de grandes tirades et déclarations qui épuisent nos employés et collaborateurs, qui n'ont d'autre choix que de nous suivre. Nous surestimons nos capacités, nous portons un jugement généreux sur nos perspectives et nous créons des attentes ridicules.

Avoir le contrôle signifie: tout doit être fait à ma façon – même les choses insignifiantes et inconséquentes. Cela peut vite devenir du perfectionnisme paralysant ou des milliers de batailles inutiles livrées simplement pour avoir son mot à dire. Cela épuise également les gens à qui on demande de l'aide et particulièrement les discrets qui n'objecteront pas tant qu'on ne les poussera pas à bout. On va se battre avec l'hôtesse de l'aéroport, le service client par téléphone, l'agent qui va examiner notre réclamation. Dans quel but? En réalité, on ne contrôle pas la météo, la Bourse, les autres. Tous nos efforts et l'énergie déployés dans ce but sont gâchés.

Être parano signifie: je ne peux faire confiance à personne. Je suis complètement seul. Il n'y a que des crétins autour de moi. Me concentrer sur mon travail, les obligations, mon nombril ne suffit pas. Je dois aussi orchestrer diverses machinations en douce – pour avoir les autres avant que je me fasse avoir, pour me venger de leurs affronts.

Chacun a un patron, un conjoint, un parent comme ça. Les conflits, les colères, le chaos, que leur ont-ils donné? Comment cela a-t-il fini?

Sénèque, qui en tant que conseiller politique a été témoin de la paranoïa à haut niveau, a dit: «Il doit nécessairement craindre beaucoup, celui qui est craint de beaucoup.»

La triste boucle de réaction est que l'implacable «attention au Numéro 1» peut encourager les autres à nous miner et nous combattre. Ils voient clair dans ce comportement: un masque contre la faiblesse, l'insécurité et l'instabilité. Pour se protéger, la paranoïa crée la persécution qu'elle cherche à éviter, nous rendant prisonniers de nos propres illusions et chaos.

Est-ce vraiment là la liberté que vous imaginiez quand vous rêviez de votre réussite? Sans doute pas. Alors, arrêtez.

SE GÉRER

«Ce n'est pas assez d'avoir de grandes qualités; il en faut avoir l'économie.»

La Rochefoucauld

En 1953, après sa parade d'investiture, Dwight D. Eisenhower est rentré tard le soir à la Maison-Blanche. L'assistant en chef a remis au nouveau président deux enveloppes scellées marquées «top secret» qui lui avaient été envoyées plus tôt dans la journée. Eisenhower a tout de suite réagi en disant fermement: «Ne m'apportez jamais une enveloppe scellée. À quoi sert le personnel sinon?»

Quel snob, n'est-ce pas? Sa fonction lui était déjà montée à la tête?

Pas du tout. Eisenhower a pris cet événement apparemment insignifiant pour ce qu'il était: le symptôme d'une organisation dysfonctionnelle et désorganisée. Tout ne devait pas forcément passer par lui. Qui pouvait dire que le contenu de ces enveloppes était important? Pourquoi personne n'avait vérifié le contenu? En tant que président, sa priorité absolue a été d'organiser l'exécutif en unité qui fonctionne, bien organisée, fluide, à l'image de ses unités dans l'armée – non pas parce qu'il ne voulait pas faire le boulot lui-même, mais parce que chacun avait ses tâches et qu'il faisait confiance à chacun pour les faire.

Comme l'a rapporté plus tard son chef de cabinet: «Le président s'occupe des choses les plus importantes. Moi, je m'occupe des choses un peu moins importantes.»

On a tous en tête l'image d'Eisenhower jouant au golf. En réalité, il n'était pas du genre à se détendre souvent, mais il pouvait se dégager du temps libre parce qu'il menait sa barque d'une main de fer. Il savait qu' «urgent»

et «important» n'étaient pas des synonymes. Son métier, c'était d'établir les priorités, de voir les choses dans leur ensemble, puis avoir confiance en ses subalternes pour qu'ils fassent leur travail.

Nous n'occupons pas tous la fonction de président, ni même celle de directeur général d'une entreprise, mais en progressant dans la vie, le système et nos habitudes de travail qui nous ont fait avancer ne vont pas forcément sécuriser notre position. Lors de la phase d'aspiration ou de formation, la désorganisation est compensée par notre dur labeur et un peu de chance. Mais cela ne suffira pas pour jouer dans la cour des grands et peut même nous couler si on ne peut pas grandir et mieux s'organiser.

On peut opposer le système d'Eisenhower à la Maison-Blanche à celui de la marque célèbre automobile créée par John DeLorean lorsqu'il a quitté General Motors (GM) pour produire des voitures futuristes. Quelques décennies après la spectaculaire implosion de la société, on peut se dire que John était en avance sur son époque. En réalité, l'histoire de son ascension et de sa chute est intemporelle: le narcissique assoiffé de pouvoir mine sa propre vision et perd des millions de dollars qui ne lui appartiennent pas dans le processus.

DeLorean était convaincu que la culture de l'ordre et de la discipline chez GM avait entravé de brillants esprits créatifs comme lui. Lorsqu'il a monté son entreprise, il a délibérément fait tout le contraire, bafouant les idées reçues et les pratiques du métier. Le résultat n'a pas été le sanctuaire en roue libre et hautement créatif que DeLorean avait naïvement imaginé. C'était au contraire une organisation très politisée, dysfonctionnelle et même corrompue qui s'est effondrée sous son propre poids, qui a fini par avoir recours au crime et à la fraude, et qui a perdu quelque 250 millions de dollars.

Le modèle de voiture DeLorean, tout comme la société éponyme, ont été des échecs à cause de la mauvaise gestion hiérarchique, avec un grave dysfonctionnement au niveau de la direction.

Autrement dit, c'était John DeLorean le problème. Par rapport à Eisenhower, il travaillait sans arrêt, mais les résultats étaient très

différents. Comme l'a souligné un cadre dirigeant de la société, John DeLorean «avait la capacité de reconnaître une bonne occasion, mais il ne savait pas la concrétiser». Pour un autre cadre, son style de management ressemblait à «une chasse aux ballons de couleur»: il était sans arrêt distrait et abandonnait les projets les uns après les autres. C'était un génie, mais, malheureusement, ça suffit rarement. Sans doute par hasard, John DeLorean a créé une culture dans laquelle son ego était en roue libre. Convaincu que sa réussite était pérenne, il se hérissait contre des concepts tels que la discipline, l'organisation ou la planification stratégique. Ses employés ne recevaient pas suffisamment d'instructions, puis parfois, il les submergeait de directives inutiles. DeLorean ne savait pas déléguer – sauf à ses laquais dont la loyauté aveugle était préférée à leurs compétences ou qualités. De plus, John était souvent en retard ou préoccupé. Les cadres avaient le droit d'avoir d'autres activités aux dépens de la société et étaient tout particulièrement encouragés à dénicher des projets annexes au profit de leur patron, mais une fois encore aux frais de l'entreprise.

En tant que PDG, DeLorean cachait souvent la vérité aux investisseurs, collègues et fournisseurs. Cette habitude s'est vite répandue dans toute la société.

Comme beaucoup de personnes poussées par un démon, les décisions de DeLorean étaient motivées par tout et n'importe quoi, sauf ce qui aurait été efficace, gérable ou responsable. Au lieu d'améliorer le système de GM, c'était comme s'il l'avait complètement détraqué. Il s'est ensuivi une anarchie où personne ne suivait les règles, personne n'était responsable et peu de choses étaient accomplies. Si l'entreprise n'a pas coulé immédiatement, c'est uniquement parce que John DeLorean était passé maître en relations publiques – une qualité qui a maintenu l'entreprise jusqu'à ce que les premières voitures défectueuses sortent de la chaîne de production.

Sans surprise, les voitures étaient nulles. Elles ne marchaient pas! Les coûts de production dépassaient largement le budget. Il n'y avait pas suffisamment de concessionnaires et les rares d'entre eux attendaient

longtemps les véhicules. Le lancement a été une catastrophe. La société DeLorean Motor Company ne s'en est jamais remise.

Il s'avère que devenir un grand leader est une tâche difficile. Qui l'eût cru!

DeLorean avait déjà du mal à se gérer tout seul, alors les autres… Lui et ses rêves ont été un échec.

Le management? C'est ça la récompense pour toute votre créativité et idées innovantes? Devenir le boss? Exact – en fin de compte, nous risquons tous d'incarner le contrôle parental contre lequel nous nous sommes rebellés. Pourtant, on réagit souvent vivement et on préfère penser: maintenant que c'est moi le boss, les choses vont changer!

Pensez à Eisenhower, le président maudit – l'homme le plus puissant du monde. Il aurait pu réagir et faire les choses comme il l'entendait. S'il avait été désorganisé, les autres n'auraient eu qu'à faire avec (il n'était pas le premier). Mais il savait que l'ordre et la prise de responsabilité étaient ce qu'il fallait au pays. Et ça l'emportait de loin sur toutes ses préoccupations personnelles.

Comme chez beaucoup de gens talentueux, ce qui est malheureux avec l'exemple de DeLorean, c'est que ses idées étaient bonnes. Sa voiture était une innovation trépidante. Le modèle aurait pu marcher. Il avait tous les atouts et le talent. Mais son ego et sa désorganisation ont empêché la mayonnaise de prendre – comme cela arrive à beaucoup d'entre nous.

Dans nos domaines de prédilection où nous rencontrons le succès, nos responsabilités peuvent commencer à changer. On accomplit de moins en moins de choses pendant la journée, mais on prend de plus en plus de décisions. Telle est la nature du leadership. Cette transition demande de réévaluer et mettre à jour son identité. Cela exige une certaine dose d'humilité pour délaisser les aspects plus jouissifs de son travail précédent. Cela signifie d'accepter que d'autres puissent être plus qualifiés ou spécialisés dans des domaines où l'on se considérait comme compétent.

Ah! Comme il serait plus sympa de s'impliquer constamment dans toutes ces petites choses et de se sentir flatté d'être appelé à la rescousse sans arrêt. Ces petites choses sont infiniment engageantes et souvent flatteuses, alors que la vision d'ensemble peut être difficile à discerner. Ce n'est pas toujours agréable, mais ça fait partie du boulot. Si on ne voit pas les choses dans leur ensemble (parce qu'on est trop occupé à jouer au «boss»), qui le fera?

Évidemment, il n'y a pas de «bon» système. Il peut être préférable de décentraliser, mais parfois une hiérarchie stricte est plus adaptée. Chaque projet, chaque objectif, mérite une approche adéquate selon ce qui doit être fait. Il se peut qu'un environnement créatif, détendu, soit mieux adapté à ce que vous faites. Vous pouvez gérer votre affaire à distance, ou, au contraire, vouloir que tous les collaborateurs se retrouvent face à face.

L'important est d'apprendre à se gérer soi-même et à gérer les autres avant de se faire engloutir par le marché. Les micromanagers sont des êtres égoïstes qui n'arrivent pas à gérer les autres et qui saturent rapidement. Il en va de même pour les visionnaires charismatiques qui perdent leur intérêt au moment de passer à l'exécution. Pire encore sont ceux qui s'entourent de béni-oui-oui ou de flagorneurs qui nettoient leur bazar et se créent une bulle dans laquelle ils ne voient pas à quel point ils sont déconnectés de la réalité.

Les responsabilités impliquent un réajustement, puis une vision et un objectif plus clairs. Commencez par fixer les buts et priorités dans votre entreprise et dans la vie. Puis appliquez-les et respectez-les. Produisez des résultats, et seulement des résultats.

On dit qu'un poisson se noie par la tête. Eh bien, la tête, c'est vous désormais.

GARE À LA MALADIE DU MOI

«Si je ne suis pas moi-même, qui le sera pour moi? Et si je ne vis pas pour moi-même, qui vivra pour moi?»

Hillel

Durant la Seconde Guerre mondiale, il y avait les grands généraux alliés – Patton, Bradley, Montgomery, Eisenhower, MacArthur, Joukov – ainsi que George Catlett Marshall Jr. Si tous ont servi leur pays, se sont battus et ont mené leurs hommes avec courage, l'un d'eux se démarque.

Aujourd'hui, on considère cette guerre comme une bataille claire dans laquelle le bien s'est engagé avec abnégation contre le mal. Le problème, c'est que la victoire et le temps ont obscurci le côté trop humaniste de ceux qui étaient «du bon côté». En somme, on oublie la politique, les coups de Trafalgar, les convoitises pour recevoir le mérite, les gesticulations, l'avidité et les flatteries parmi les Alliés. Tandis que les autres généraux protégeaient leur territoire, se battaient ensemble et cherchaient à entrer dans l'Histoire, un homme est resté totalement étranger à ce comportement: le général George Marshall.

Ce qui est encore plus impressionnant, c'est que Marshall les a tous tranquillement surpassés par l'ampleur de ses accomplissements. Quel était son secret?

D'après Pat Riley, le célèbre entraîneur et manager qui a conduit les Lakers de Los Angeles et les Heat de Miami à de multiples victoires en championnat, les grandes équipes ont tendance à suivre une trajectoire. Au début, avant la victoire, l'équipe est innocente. Si les conditions sont rassemblées, les gars se rapprochent, ils font attention les uns aux autres, ils travaillent ensemble vers un objectif commun. C'est l'étape que Riley appelle «l'ascension innocente». Une fois que l'équipe commence à

gagner et attire l'attention des médias, les liens qui unissaient les individus commencent à s'effilocher. Les joueurs calculent leur importance. Les torses se bombent. Les frustrations apparaissent. Les egos enflent. «L'ascension innocente» est presque toujours suivie par «la maladie du moi», comme dirait Pat Riley. Elle peut «contaminer n'importe quelle équipe victorieuse à tout moment», et cela se produit avec une régularité alarmante.

Ce sont Shaq et Kobe, incapables de jouer ensemble. C'est Jordan qui frappe Steve Kerr, Horace Grant, et Will Perdue – les membres de sa propre équipe. Rendez-vous compte, sa propre équipe! Ce sont les employés d'Enron qui plongent la Californie dans le noir pour une histoire de profit personnel. C'est un cadre dirigeant mécontent qui ira faire des indiscrétions aux médias dans l'espoir de saboter un projet qui ne lui plaît pas. C'est le dénigrement et toutes les autres tactiques d'intimidation.

Pour nous, c'est commencer à croire que nous sommes meilleurs, que nous sommes spéciaux, que nos problèmes et expériences sont si radicalement différents de ceux des autres que personne ne peut comprendre. Ce genre d'attitude a causé la perte de bien des personnes, d'équipes et nuit à des causes bien plus importantes que les nôtres.

Avec le général Marshall, qui a débuté en tant que chef d'état-major de l'armée américaine le jour où l'Allemagne a envahi la Pologne en 1939, et qui a servi son pays pendant toute la guerre, nous voyons l'une des rares exceptions historiques à cette tendance. Marshall a réussi à ne jamais attraper la «maladie du moi» et, à de nombreux égards, a souvent fait honte à ceux qui l'avaient contractée.

Cela a débuté par sa relation équilibrée avec le grade, une obsession chez la plupart des militaires. Ce n'était pas un homme qui fuyait toute démonstration publique de rang ou de statut. Il insistait, par exemple, pour que le président l'appelle Général Marshall et non George. (Il l'avait mérité, non?») Tandis que d'autres généraux exerçaient des pressions pour être promus – le général MacArthur avait devancé d'autres officiers avant la guerre en grande partie grâce aux efforts soutenus de sa maman – Marshall les décourageait activement. Quand d'autres ont insisté pour que

Marshall devienne chef d'état-major, il leur a demandé d'arrêter: «[Cela] me met en évidence dans l'armée. Trop en évidence.» Plus tard, il a découragé tous les efforts de la Chambre des représentants pour faire adopter un projet de loi qui le propulserait au rang de maréchal, non seulement parce qu'il trouvait que maréchal Marshall faisait ridicule, mais aussi parce qu'il ne voulait pas dépasser ou blesser son mentor, le général Pershing, qui était à l'article de la mort et qui était une source constante de conseils. Vous imaginez? Dans toutes ces situations, son sens de l'honneur lui dictait de décliner les honneurs, souvent au profit d'autres personnes. Comme tout être humain normalement constitué, il voulait en recevoir, mais seulement de la bonne manière. Il savait, même si cela lui avait été agréable, qu'il pouvait s'en passer, contrairement à d'autres. L'ego a besoin d'honneurs pour être validé, mais l'assurance peut attendre et se concentrer sur la tâche à accomplir sans attendre de reconnaissance extérieure.

En début de carrière, on peut plus facilement faire ces sacrifices. On peut abandonner des études dans une école prestigieuse pour lancer sa propre société. On peut même tolérer d'être inspecté de temps en temps. Mais une fois qu'on a «réussi», on a tendance à changer d'état d'esprit pour «avoir ce qui est à moi de droit». Soudain, la reconnaissance et toutes les récompenses comptent, même si ce n'est pas ce qui nous a motivés de prime abord. On a besoin de cet argent, de ce titre, de la médiatisation, pas pour son équipe ou sa cause, mais pour soi. Parce qu'on l'a mérité.

Que ce soit clair: nous n'avons jamais le droit d'être avides ou de poursuivre nos intérêts au détriment des autres. Penser l'inverse serait égoïste et contre-productif.

Marshall a été mis à l'épreuve sur ce point de manière extrême. La fonction pour laquelle il s'était entraîné toute sa vie se présentait: commander les troupes le jour du Débarquement, la plus grande invasion coordonnée de tout temps. Roosevelt laissa entendre que la fonction revenait à Marshall s'il l'acceptait. La place d'un général dans l'Histoire est assurée par ses exploits lors de batailles. Alors même que la présence de Marshall eût pu être souhaitée à Washington, Roosevelt voulait lui donner l'occasion de commander. Marshall n'a rien voulu entendre. «C'est

à vous de décider, Monsieur le Président, mes désirs n'ont rien à voir là-dedans.» Alors, c'est Eisenhower qui a endossé le rôle et récolté la gloire.

Il s'est avéré que le général Eisenhower était le mieux taillé pour le poste. Il a parfaitement réussi et a participé à la victoire des Alliés. Quoi d'autre aurait mérité ce compromis?

Et pourtant, c'est ce que nous refusons régulièrement de faire. Notre ego exclut de servir une mission plus globale qui nous inclut. Alors, qu'allons-nous faire? Laisser quelqu'un d'autre s'en emparer? La romancière Cheryl Strayed a dit un jour à un jeune lecteur: «Vous devenez la personne que vous serez, alors autant ne pas être un/faire le crétin.» C'est l'une des ironies les plus dangereuses de la réussite: devenir une personne qu'on n'a jamais voulu être. La «maladie du moi» peut corrompre la plus innocente des ascensions.

Un général a particulièrement maltraité Marshall – en le reléguant à des postes obscurs au milieu de sa carrière. Plus tard, Marshall l'a dépassé et a eu l'occasion de se venger. Sauf qu'il ne l'a pas fait. Quels qu'aient été les travers de ce général, Marshall le trouvait encore utile et le pays aurait pu moins bien se porter sans lui. Quelle a été sa récompense pour avoir inhibé son ego? La satisfaction du travail bien fait – et pas grand-chose de plus.

On n'utilise plus beaucoup le véritable terme pour désigner celui qui possède un tel esprit aujourd'hui: magnanime.

C'était une bonne stratégie de la part de Marshall, évidemment, mais il était surtout bienveillant, indulgent et magnanime parce que c'était bien. D'après des observateurs aussi haut placés que le président Truman, ce qui distinguait Marshall de presque tous les autres militaires et politiciens était que «jamais le général Marshall ne pensait à lui». On raconte une autre histoire sur Marshall qui devait poser pour un des nombreux portraits officiels qu'on lui demandait. Après plusieurs séances où il s'était montré très patient, le peintre qui avait terminé déclara à Marshall qu'il était libre de s'en aller. Marshall s'apprêtait à sortir lorsqu'il lui demanda: «Vous ne souhaitez pas regarder le tableau?» «Non, merci», répondit Marshall respectueusement.

Est-ce pour dire que gérer son image n'est pas important? Évidemment que non. En début de carrière, vous constaterez que vous sautez sur toutes les occasions de le faire. Ensuite, vous vous rendez compte que c'est surtout une distraction de votre tâche – le temps passé avec les journalistes, les remises de prix, les publicités sont autant de temps passé à autre chose que ce qui vous importe vraiment.

Qui a le temps d'admirer un portrait de sa personne? Ça sert à quoi?

Comme l'épouse de Marshall l'a fait remarquer plus tard, les personnes qui ne voyaient en lui que l'homme modeste ou discret rataient ce qu'il avait de si spécial. Il avait les mêmes traits de caractère que tout le monde – un ego, un intérêt personnel, de la fierté, de la dignité, de l'ambition – mais ils étaient «tempérés par son humilité et abnégation».

Que vous ayez envie qu'on se souvienne de vous ne fait pas de vous une mauvaise personne. Ni d'avoir envie de réussir ou de faire vivre votre famille. Après tout, ça fait partie de l'attrait. Il y a un équilibre. L'entraîneur de foot Tony Adams l'exprime parfaitement: «Jouez pour le nom inscrit sur le devant du maillot et on se souviendra du nom inscrit dans le dos.»

Pour en revenir à Marshall, la vieille idée que l'abnégation et l'intégrité pourraient être des faiblesses ou un frein est réfutée de manière risible. Certes, certaines personnes auront du mal à vous parler de lui, mais on vit tous dans un monde qu'il a en grande partie dessiné.

Le mérite? On s'en fiche!

MÉDITER SUR L'IMMENSITÉ

«Un moine est un homme séparé de tout et qui est en harmonie avec tout.»

Évagre le Pontique

En 1879, le naturaliste et explorateur John Muir fit un premier voyage en Alaska. En explorant les fjords et les montagnes du désormais célèbre parc national de Glacier Bay, un sentiment puissant le frappa. Il avait toujours aimé la nature et là, dans le climat estival unique du Grand Nord, à ce moment précis, c'était comme si le monde entier était synchrone, comme s'il voyait l'intégralité de l'écosystème et du cycle de la vie sous ses yeux. Son cœur battait plus fort alors que le groupe d'explorateurs «se sentait en accord avec l'environnement, un retour au cœur de la nature» dont nous sommes tous issus. Heureusement, Muir a observé et décrit dans son journal la superbe cohésion du monde d'une façon quasiment inégalée.

On ressent la vie et les mouvements autour de nous, la beauté universelle: les marées qui vont et viennent infatigablement sur les rives splendides, balayant les vastes prairies marines où se nourrissent les poissons, les cascades des rivières sauvages qui forment des striures blanches étalant leurs branches sur des milliers de montagnes; les immenses forêts qui se nourrissent des rayons du soleil, chaque cellule tourbillonnant de plaisir; les nuées d'insectes volants, les mouflons et chèvres sauvages sur les crêtes, les ours dans les fourrés regorgeant de baies, les martres, castors et loutres dans les rivières et les lacs; les autochtones et aventuriers poursuivant leur chemin solitaire; les oiseaux s'occupant de leurs oisillons – la beauté et la vie à perte de vue, tout en action joyeuse et réjouissante.

À ce moment-là, il profitait de ce que les stoïciens appelaient la *sympathia*, une connectivité avec le cosmos. Le philosophe français Pierre Hadot l'appelait le «sentiment océanique», l'impression d'appartenir à un ensemble plus vaste, comprendre que «les choses humaines sont un point

infinitésimal dans l'immensité». C'est dans ces moments-là que nous sommes libres et attirés par des questions importantes. Qui suis-je? Que fais-je? Quel est mon rôle dans le monde? Rien ne nous éloigne plus de ces questions que la réussite matérielle – quand nous sommes toujours occupés, stressés, distraits, qu'on nous impose ou rend compte de certaines choses, que l'on compte sur nous ou mette à l'écart; quand nous avons fait fortune et qu'on nous dit que nous sommes importants, puissants. Notre ego nous dit qu'avoir un sens est lié à l'activité, qu'être le centre de l'attention est le seul moyen pour compter.

Ne pas avoir de connexion avec quelque chose de plus vaste, c'est comme une partie de notre âme qui s'en va. Comme si nous nous étions détachés des traditions dont nous sommes originaires, quelles qu'elles soient (un art, un sport, une fraternité, une famille). Notre ego nous empêche de voir la beauté et l'histoire du monde. Il est gênant. Ce n'est pas étonnant qu'on trouve que la réussite est creuse. Pas étonnant que nous soyons épuisés. Pas étonnant que nous ayons l'impression d'être sur un tapis roulant. Pas étonnant que nous perdions l'énergie qui nous alimentait autrefois.

Je vous propose un petit exercice: promenez-vous sur un ancien champ de bataille ou dans un lieu historique. Admirez les statues et remarquez combien les gens se ressemblent, combien peu de choses ont changé depuis l'époque – et pour toujours. Ici, s'est tenu un grand homme. Là, une femme courageuse est morte. Ici, vivait un homme riche et cruel dans son palais… Domine alors l'impression que d'autres personnes ont été présentes avant vous dans ce lieu, des générations de gens, en fait.

Dans ces moments, on saisit l'immensité du monde. L'ego est impossible parce qu'on ressent, même fugacement, ce que le poète Ralph Waldo Emerson voulait dire par «tout homme est une citation provenant de ses ancêtres». Ils font partie de nous, nous faisons partie d'une tradition. Ressentez le pouvoir de cette position et apprenez d'elle. C'est un sentiment exaltant de comprendre cela, semblable à celui que Muir a ressenti en Alaska. Oui, nous sommes petits, mais nous sommes des bouts de ce vaste univers et système. L'astrophysicien Neil deGrasse Tyson a très bien décrit cette dualité – il est possible de se prélasser à la fois dans votre pertinence et votre impertinence face au Cosmos. «Quand j'observe

l'univers, je sais que je suis petit, mais je suis grand aussi. Je suis grand parce que je suis lié à l'univers et l'univers est lié à moi», a-t-il expliqué. Mais on ne peut oublier lequel est plus grand et lequel est là depuis plus longtemps.

Pourquoi croyez-vous que des grands leaders et penseurs sont de tout temps «partis explorer la nature sauvage» et en sont revenus avec un regain d'inspiration, un projet, une expérience qui les a placés sur une trajectoire visant à changer le monde? C'est parce qu'en faisant cela, ils ont découvert un nouveau point de vue, ils ont compris l'ensemble, alors que ce n'était pas possible dans leur quotidien trop affairé. En réduisant au silence le bruit environnant, ils ont pu entendre la petite voix qui leur était nécessaire d'écouter. La créativité est une question de réceptivité et de reconnaissance. Elle ne peut se faire si nous sommes convaincus que le monde tourne autour de nous. En supprimant notre ego, même de façon temporaire, nous accédons à ce qui reste en relief. En ouvrant nos perspectives, nous voyons davantage de choses.

La plupart d'entre nous sont déconnectés du passé et du futur, et c'est bien triste. On oublie que les mammouths parcouraient la Terre pendant que les Égyptiens bâtissaient des pyramides. On oublie que Cléopâtre vivait à une époque plus proche de la nôtre que celle de la construction de ces fameuses pyramides qui ont fait la grandeur de l'Égypte. Lorsque des ouvriers ont creusé le sol à Trafalgar Square pour ériger la colonne de Nelson et ses célèbres lions en pierre, ils ont retrouvé les ossements de lions qui vivaient à cet endroit précis, il y a quelques milliers d'années. Quelqu'un a récemment calculé qu'il faudrait une chaîne de six individus qui se sont serré la main au cours des siècles pour relier Barack Obama à George Washington.

Il y a aussi une vidéo disponible sur YouTube dans laquelle on peut voir un homme participer au jeu télévisé de CBS, «I've Got a Secret» en 1956, où il y avait également la célèbre actrice Lucille Ball. Quel était son secret? Il était présent au théâtre Ford lors de l'assassinat de Lincoln en 1865. Le gouvernement britannique a récemment payé des dettes contractées en 1720 lors d'événements tels que la débâcle boursière de la bulle des Mers du Sud (*South Sea Bubble*), les guerres napoléoniennes, l'abolition de

l'esclavage dans l'Empire britannique et la Grande Famine en Irlande, ce qui prouve que le XXIe siècle a toujours une connexion directe et quotidienne aux XVIIIe et XIXe siècles.

Au fur et à mesure que s'accroît notre pouvoir ou que se développent nos qualités, nous aimons penser que nous sommes spéciaux – que nous vivons une époque bénie, jamais vue. Le fait que tant de photos prises il y a cinquante ans sont en noir et blanc nous laisse supposer que le monde était aussi noir et blanc. On le sait, c'est faux – les personnes qui ont vécu avant nous voyaient le ciel de la même couleur que nous (parfois même d'un bleu plus intense qu'aujourd'hui), saignaient comme nous, rougissaient comme nous. Nous sommes comme eux et nous le resterons toujours.

«Quand on est ce que je suis, il est difficile de rester humble», a un jour déclaré Mohamed Ali. Certes. C'est pour cela que les grands hommes doivent se battre encore plus contre ce vent contraire. C'est difficile d'être convaincu de sa propre grandeur dans la solitude et le silence d'un caisson de privation sensorielle. C'est difficile d'être autre chose qu'humble en marchant seul le long d'une plage le soir avec les vagues noires d'un océan infini qui viennent s'écraser bruyamment à ses pieds. On doit activement chercher cet accord cosmique. Lisez le fameux poème de William Blake qui commence par «Voir le monde dans un grain de sable / Et le paradis dans une fleur sauvage / Tenir l'infini dans le creux de sa main / Et l'éternité dans une heure». Voilà ce que vous recherchez, l'expérience transcendantale qui rend votre ego mesquin impossible, la sensation d'être sans protection contre les éléments, les forces de la nature ou l'environnement.

N'oubliez pas combien il est inutile de vous mettre en colère, de vous bagarrer, d'essayer d'être un peu plus fort que votre entourage. Allez renouer avec l'infini et mettez fin à votre séparation consciente d'avec le monde. Réconciliez-vous avec les réalités de la vie. Rendez-vous compte de tout ce qui vous a précédé et du peu qu'il en reste. Laissez-vous porter par ce sentiment aussi longtemps que possible, et quand vous vous sentirez meilleur ou plus grand, recommencez.

RESTER SOBRE

«Le point culminant de la culture est la simplicité.»

Bruce Lee

Angela Merkel est tout le contraire de chacune de nos idées reçues concernant un chef d'État – et particulièrement d'un chef d'État allemand. Elle est ordinaire, modeste, elle prête peu d'attention à sa présentation. Elle ne fait pas de discours enflammés, elle ne cherche pas l'expansion ni la domination. Mais surtout, elle est discrète et réservée.

La chancelière Angela Merkel est sérieuse alors que tant d'autres leaders sont mégalos, assoiffés de pouvoir, de grandeur. Cette rigueur est précisément ce qui l'a rendue extrêmement populaire tout au long de ses trois mandats et, paradoxalement, elle est devenue une force puissante, radicale, en faveur de la liberté et de la paix en Europe aujourd'hui.

On raconte une histoire à propos d'Angela Merkel quand elle était jeune fille. Lors d'un cours de natation, elle est montée sur le plongeoir et s'est arrêtée pour réfléchir au fait de plonger ou non. Les minutes défilaient. Et quand la cloche marquant la fin du cours a retenti, elle a plongé. Avait-elle peur ou était-elle simplement prudente? De nombreuses années plus tard, elle allait rappeler aux leaders européens en pleine crise que «la peur est mauvaise conseillère». Comme la jeune fille sur le plongeoir, elle voulait profiter de chaque seconde disponible pour prendre la bonne décision, sans être motivée par l'imprudence ou la crainte.

Dans la plupart des cas, on pense que les gens commencent à avoir du succès grâce à leur énergie et l'enthousiasme. On excuse presque l'ego parce qu'on croit que ça fait partie intégrante du caractère nécessaire pour «réussir». C'est peut-être un peu grâce à ça que vous avez réussi, mais posons-nous la question suivante: est-ce que c'est durable à l'aune des

décennies à venir? Est-ce que vous pourrez vraiment travailler mieux que les autres, les dépasser pour toujours?

La réponse est non. Notre ego nous dit que nous sommes invincibles, qu'on dispose d'une force illimitée qui ne se dissipera jamais. Mais cela ne peut pas être ce que demande la grandeur: une énergie infinie?

Angela Merkel est l'incarnation de la fable d'Ésope sur la tortue. Lente et régulière. La nuit historique où le mur de Berlin est tombé, elle avait 35 ans. Elle a bu une bière et elle est allée se coucher avant d'arriver tôt à son travail le lendemain matin. Quelques années plus tard, elle était devenue une physicienne respectée mais obscure. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'elle est entrée en politique. Elle est devenue chancelière fédérale à la cinquantaine. Un chemin laborieux.

Pourtant, nous autres voulons accéder au sommet aussi vite qu'il est humainement possible. On n'a pas la patience d'attendre. On veut gravir les échelons rapidement. Une fois qu'on a réussi, on a tendance à penser que l'ego et l'énergie sont les seuls moyens de rester au top. C'est faux.

Un jour, le président Vladimir Poutine a essayé d'intimider Angela Merkel en laissant son gros chien de chasse faire irruption lors d'une réunion. Elle n'aime pas les chiens, ça se sait, mais elle n'a pas bronché et en a plus tard plaisanté. Résultat: c'est Poutine qui a eu l'air bête et peu sûr de lui. Au cours de son ascension et surtout de son temps au pouvoir, Angela Merkel a conservé son équilibre et sa lucidité, quel que soit le facteur de stress ou de stimulation.

Dans pareille situation, on aurait pu réagir avec audace; on aurait pu se fâcher ou fixer des limites. On doit bien se défendre, non? Mais le faisons-nous vraiment? C'est souvent une simple manifestation de l'ego qui fait monter la tension plutôt que l'apaiser. Angela Merkel est quelqu'un de ferme, clair et patient. Elle veut bien faire des compromis sur tout, sauf sur le principe en jeu – que trop de gens perdent de vue. C'est ça, le sérieux. La maîtrise de soi. Cette dame n'est pas devenue la femme la plus puissante du monde occidental par hasard. Et surtout, elle a conservé sa position trois mandats de suite avec la même formule.

Le grand empereur philosophe Marc Aurèle le savait bien. Entré en politique presque à contrecœur, il a servi les Romains dans des postes toujours plus élevés de l'adolescence à la mort. Il avait toujours des affaires pressantes à gérer – des appels à écouter, des guerres à mener, des lois à passer, des faveurs à accorder. Il a lutté pour échapper à ce qu'il appelait «l'impérialisation» – la marque de pouvoir absolu qui avait détruit ses prédécesseurs. Pour y parvenir, il devait «lutter pour devenir la personne que la philosophie a tenté de me faire devenir», a-t-il écrit dans ses mémoires.

C'est aussi pour cette raison que le philosophe zen Zuigan se serait dit tous les jours:

«Maître.

— Oui, monsieur?

— Deviens sobre, ajoutait-il.

— Oui, monsieur.

Il concluait en disant:

— Et cesse d'être naïf.

— Oui, monsieur, oui, monsieur.»

Aujourd'hui, nous serions tentés d'ajouter:

«Ne te laisse pas tromper par la reconnaissance que tu as obtenue ou la quantité d'argent sur ton compte en banque.» Nous devons lutter pour rester sobres malgré les diverses forces qui tourbillonnent autour de notre ego.

L'historien Shelby Foote a fait remarquer que «le pouvoir ne corrompt pas tant que ça; ce serait trop simple. Il fragmente, il ferme des portes, il hypnotise». C'est ce que fait l'ego. Il embrume l'esprit au moment précis

où il a besoin d'être clair. La sobriété est un contrepoids, un remède contre la gueule de bois – ou mieux encore, une méthode préventive.

D'autres politiciens sont audacieux et charismatiques, mais comme l'aurait dit Angela Merkel, «on ne résout… rien avec du charisme». Elle est logique, elle analyse, elle parle du problème, pas d'elle-même, comme tant d'autres avec du pouvoir. Évidemment, sa formation scientifique lui est d'une aide précieuse. Les politiciens sont souvent vaniteux, obsédés par leur image. Angela Merkel est trop objective pour ça. Ce sont les résultats qui l'intéressent, pas autre chose. À l'occasion de son 50e anniversaire, un écrivain allemand a fait remarquer que le manque de prétention de Merkel est son arme principale.

En parlant de Bill Belichick, l'entraîneur des Patriots, David Halberstam, a observé que cet homme n'était pas du genre «à ne pas vendre le steak, seulement le grésillement de la viande qui cuit». On pourrait dire pareil de Merkel. Les leaders comme Belichick et la chancelière allemande savent que c'est le steak qui fait gagner les matchs et propulse une nation vers l'avant. En revanche, le grésillement rend les décisions plus difficiles à prendre – comment interagir avec les autres, à qui accorder une promotion, quelle stratégie de jeu adopter, quelle critique écouter, à qui s'adresser en cas de problème. L'Europe de Churchill demandait un certain type de leader. Aujourd'hui, le monde interconnecté réclame le sien, car il y a trop d'informations à vérifier, trop de concurrence, trop de changements, et sans leader visible… tout est perdu.

Il y a clairement de la retenue dans une sobriété sans ego – l'élimination de l'inutile et du destructeur. Il n'y a plus l'obsession de son image; on ne méprise plus ses supérieurs ou les personnes en dessous; on n'a plus besoin de privilèges de première classe ou de traitement de star; on n'enrage plus, on ne se bat plus, on ne se chouchoute plus, on ne joue plus un jeu, on ne s'impose plus, on n'est plus condescendant, on ne s'extasie plus devant sa propre grandeur ni son importance autoproclamée. La sobriété est le contrepoids qui doit équilibrer la réussite. Surtout si les choses vont de mieux en mieux.

Comme l'a noté James Basford, «il faut une bonne constitution pour résister aux attaques répétées de la prospérité». Eh bien, nous y sommes.

On dit toujours: «Vivons heureux, vivons cachés». C'est vrai. Le problème, c'est que les autres sont privés de bons exemples. On a de la chance de voir quelqu'un comme Merkel sur le devant de la scène, car elle représente une vaste majorité silencieuse.

On a du mal à le croire d'après ce qu'on voit dans les médias, mais il y a des gens prospères qui vivent dans un appartement modeste. Comme Angela Merkel, ils vivent une vie normale avec leur conjoint (l'époux de la chancelière était absent lors de sa première inauguration). Ces personnes manquent d'artifices, elles s'habillent comme tout le monde. On n'entend jamais parler de la plupart des gens qui ont réussi. Parce qu'ils souhaitent qu'il en soit ainsi. Cela leur permet de rester sobres. Ça les aide à faire leur travail.

POUR CE QUI ARRIVE SOUVENT PAR LA SUITE, L'EGO EST L'ENNEMI…

«Les preuves sont là, et vous êtes le verdict.»

Anne Lamott

Vous avez atteint le sommet. Et qu'avez-vous trouvé? Qu'il est difficile de gérer les choses. Vous avez cru que la vie serait plus facile, une fois là-haut. Au contraire, c'est encore plus dur – un tout autre animal. Vous avez découvert qu'il fallait vous gérer pour conserver votre succès.

L'ego, le pouvoir et l'empire n'étaient pas des mondes inconnus pour Aristote. Son plus célèbre disciple s'appelait Alexandre le Grand, et en partie grâce aux enseignements d'Aristote, le jeune homme a conquis le monde d'antan. Alexandre était courageux, brillant, souvent généreux et malin. Pourtant, il a manifestement ignoré la leçon la plus importante d'Aristote – et c'est une des raisons pour lesquelles il est mort à 32 ans, loin de chez lui, sans doute assassiné par l'un de ses hommes qui avait fini par dire «ça suffit». Ce n'est pas qu'il ait eu tort d'avoir de grandes ambitions. Alexandre n'a simplement jamais compris le «juste milieu» d'Aristote. À maintes reprises, Aristote parle de vertu et d'excellence comme des points le long d'un spectre. Le courage, par exemple, se situe entre la lâcheté à un bout du spectre et l'imprudence à son autre extrémité.

La générosité, une qualité que nous admirons tous, doit se situer entre l'excès et la parcimonie pour être d'une quelconque utilité. Placer le curseur sur le juste milieu est difficile, mais si nous ne le trouvons pas, nous risquons de tomber dans les extrêmes. C'est pour cela qu'il est si difficile d'être excellent, selon Aristote. «Dans tous les cas, il est difficile

de trouver l'intermédiaire; par exemple, seul celui qui sait peut trouver le milieu d'un cercle; les autres ne peuvent pas.»

On peut utiliser le juste milieu pour piloter notre ego et notre désir d'accomplissement. Avoir une ambition infinie est facile; n'importe qui peut appuyer sur l'accélérateur. La complaisance est aussi facile; il suffit de lever le pied. Ce qu'il faut éviter, c'est ce que le stratège en affaires Jim Collins appelle «la poursuite indisciplinée du toujours plus», ainsi que la complaisance qui accompagne les louanges.

Pour paraphraser encore une fois Aristote, la difficulté est d'appuyer sur l'accélérateur dans la juste mesure, au bon moment, de la bonne manière, pendant la bonne durée, dans le bon véhicule qui va dans la bonne direction. Si nous ne le faisons pas, les conséquences peuvent être désastreuses.

Napoléon qui, comme Alexandre le Grand est mort dans la misère, a dit: «Les ambitieux ont cherché le bonheur… et ont trouvé la célébrité.» Ce qu'il entendait par là est que derrière chaque objectif se cache la motivation d'être heureux et épanoui – mais quand l'égoïsme apparaît, on perd l'objectif de vue et on atterrit là où on n'a jamais voulu. Dans son célèbre essai sur Napoléon, Emerson s'efforce de montrer que, quelques années après sa mort, l'Europe en était au même stade qu'avant l'ascension précipitée de l'empereur. Tous ces morts, tous ces efforts, toute cette avidité, tous ces honneurs – dans quel but?

En gros, pour rien. Pour Emerson, Napoléon s'est évaporé aussi vite que la fumée de son artillerie.

Malgré sa réputation de tête brûlée, Howard Hughes n'était pas un homme heureux, même si l'histoire et le cinéma décrivent sa vie comme fabuleuse. À l'approche de sa mort, l'un de ses assistants a tenté de rassurer Hughes dans sa souffrance. «Quelle vie incroyable vous avez vécue!» Hughes a tristement hoché la tête et a répondu avec la sincérité propre aux mourants: «Si vous aviez échangé votre vie contre la mienne, je parie que vous auriez fait machine arrière au bout d'une semaine.» Nous n'avons pas forcément à suivre ses pas. Nous connaissons les décisions

que nous devons prendre pour éviter cette fin horrible et pathétique: préserver notre sobriété, éviter l'avidité et la paranoïa, rester humbles, garder notre motivation, nous connecter au monde qui nous entoure. Car même si nous arrivons à bien nous gérer, la prospérité n'offre aucune garantie. Le monde conspire contre nous de nombreuses façons et selon les lois de la nature, tout régresse vers la moyenne. Dans le domaine du sport, l'emploi du temps devient plus chargé après une belle saison, les mauvais joueurs ont de meilleures possibilités de repêchage et le plafonnement des salaires empêche de conserver une équipe unie. Dans la vie, les impôts augmentent quand on gagne plus, et la société vous impose de nouvelles obligations. Les médias sont plus durs avec leurs anciens protégés. Les rumeurs et les ragots sont le prix de la renommée: c'est un alcoolique, c'est une lesbienne, c'est un hypocrite, c'est une salope. Les gens soutiennent les outsiders et se liguent contre les gagnants. C'est la réalité. Qui peut se permettre de le nier?

Au lieu de laisser le pouvoir nous rendre délirants et de tenir ce que nous avons pour acquis, nous ferions mieux de passer notre temps à nous préparer pour les revirements du destin qui arrivent inévitablement dans la vie: l'adversité, la difficulté, l'échec.

Qui sait? Peut-être qu'un revers de médaille est ce qui nous attend au tournant. Pire encore, c'est peut-être vous qui l'avez provoqué. Ce n'est pas parce que vous avez réussi à faire quelque chose une fois que vous pourrez le refaire indéfiniment. Les revirements de situation et les régressions font autant partie du cycle de la vie que tout le reste.

Mais ça aussi, on peut le gérer.

TROISIÈME PARTIE

L'ÉCHEC

Nous voilà en train de vivre les épreuves endémiques à tout cheminement. Peut-être que nous avons échoué, peut-être que notre objectif était plus difficile à atteindre qu'on ne l'a cru. Personne ne connaît le succès en permanence, et réussir à la première tentative n'est pas donné à tout le monde. Nous devons tous faire avec des échecs. Non seulement l'ego nous laisse sans préparation à ces circonstances, mais il contribue souvent à ce qu'elles se produisent. Pour passer au travers, pour remonter la pente, il faut se réorienter et développer la conscience de soi. Avoir pitié de nous-mêmes ou que d'autres aient pitié de nous est totalement inutile. Ce qu'il nous faut, c'est un objectif, du sang-froid et de la patience.

DE TOUS LES ÉCHECS ET DÉFIS QUE VOUS RENCONTREREZ, L'EGO EST L'ENNEMI

«C'est parce que le genre humain est disposé à sympathiser plus entièrement avec notre joie qu'avec notre chagrin que nous faisons montre de nos richesses et que nous dissimulons notre pauvreté. Rien n'est plus mortifiant qu'être obligé d'exposer notre détresse à la vue du public et de sentir que, quoique notre situation s'offre à la vue de tous les hommes, aucun mortel ne conçoit pour nous la moitié de ce que nous souffrons.»

Adam Smith

Pendant la première moitié de sa vie, tout allait dans le sens de Katharine Graham. Son père, Eugene Meyer, était un génie de la finance qui avait fait fortune sur le marché boursier. Sa mère était une femme du monde magnifique et brillante. Enfant, Katharine avait tout ce qu'il y avait de mieux: les meilleures écoles, les meilleurs professeurs, les plus belles demeures, des domestiques pour s'occuper d'elle. En 1933, son père racheta le *Washington Post*, un important journal qui battait de l'aile à l'époque, et il redressa l'affaire. Puisqu'elle était la seule descendante à exprimer un réel intérêt pour le journal, Katharine en hérita. Elle en confia la gestion à son éminent époux, Philip Graham.

Elle n'était pas un Howard Hughes en puissance, à dilapider la fortune familiale. C'était une petite fille de riches qui avait opté pour la solution facile parce qu'elle pouvait se le permettre. Elle menait une vie tranquille. Comme elle l'a dit, elle s'était contentée de suivre la trajectoire toute tracée par son époux (et ses parents).

Puis la vie a pris un tournant. Le comportement de Phil Graham est devenu de plus en plus imprévisible. Il buvait beaucoup, prenait des décisions imprudentes au journal et faisait des achats hors budget. Il eut des relations extraconjugales et humilia sa femme devant toutes leurs connaissances. Des problèmes de riches, n'est-ce pas? Il s'avère qu'il souffrait de dépression grave, et pendant que Katharine faisait de son mieux pour l'aider, il se suicida un jour où elle faisait la sieste dans la pièce d'à côté.

En 1963, à 46 ans, Katharine Graham, mère de trois enfants, sans expérience professionnelle, s'est retrouvée à la tête de la Washington Post Company, une vaste société avec des milliers d'employés. Timide et naïve, elle n'y était pas préparée.

Ces événements certes tragiques n'ont pourtant pas été un échec cataclysmique. Katharine Graham était toujours riche, blanche et privilégiée, mais elle se disait que ce n'était pas ce que le destin avait prévu pour elle. Justement, l'échec et l'adversité sont relatifs et uniques à chacun de nous. Pratiquement sans exception, voici ce que fait la vie: elle prend nos beaux projets et les réduit en miettes. Cela peut arriver une seule fois, ou souvent.

Comme l'a fait remarquer le philosophe et économiste George Goodman, c'est comme si «l'on était à un bal merveilleux où tous les verres sont remplis de champagne et les rires s'élèvent dans l'air doux de l'été. On sait, qu'à un moment, des cavaliers noirs assoiffés de vengeance feront irruption sur la terrasse et disperseront les survivants. Ceux qui seront partis tôt seront sauvés, mais le bal est merveilleux et personne n'a envie de partir avant la fin. Alors tout le monde n'arrête pas de demander: quelle heure est-il? Mais aucune pendule n'a d'aiguilles.»

Il parlait de crises économiques, mais il aurait aussi bien pu parler de notre position à tous, que nous connaissons souvent dans notre vie. Les choses vont bien. Peut-être a-t-on un grand objectif en tête. Peut-être profite-t-on des fruits de son labeur. À tout instant, le destin peut intervenir. Si la réussite enivre l'ego, l'échec peut lui porter un coup dévastateur, transformant un dérapage en chute libre et des petits ennuis

en effondrement. Si l'ego n'est souvent qu'un effet indésirable lors d'une grande réussite, il peut être fatal en cas d'échec.

Il existe beaucoup de termes pour ces problèmes: sabotage, injustice, adversité, vicissitudes. Quel que soit le nom, c'est toujours une épreuve. Et personne n'aime cela. Certains peuvent carrément couler alors que d'autres semblent être bâtis pour la surmonter. En tout cas, c'est une épreuve que chacun doit endurer.

Ce destin semble écrit pour nous comme il a été écrit il y a cinq mille ans pour le jeune roi de Gilgamesh:

Il se lance dans un combat dont il ne connaît rien;
il entreprend une campagne qu'il ne connaît pas.

C'était pareil pour Katharine Graham. Reprendre la direction du journal était la première épreuve d'une série d'événements pénibles qui ont duré une vingtaine d'années.

À propos de George Washington, Thomas Paine a écrit qu'il y a «une fermeté naturelle chez certains esprits qui ne peuvent s'ouvrir par des bagatelles, mais une fois ouverts, ils dévoilent des trésors de force morale». Katharine Graham possédait visiblement un tel trésor. En occupant le poste de directrice de la publication, elle se rendit compte que le conseil d'administration très conservateur était un obstacle. Les membres étaient condescendants, peu enclins à prendre des risques, et ils avaient freiné le développement de la société. Pour réussir, Katharine devait trouver sa propre voie et ne pas s'en remettre aux autres comme elle l'avait fait jusqu'à présent. Elle comprit qu'il fallait engager un nouveau rédacteur en chef. Contre l'avis des membres du conseil, elle remplaça le vieux routard très apprécié par un petit jeune inconnu. Simple et efficace. Le tour de vis suivant était moins évident. Alors que la société s'apprêtait à entrer en Bourse, le *Post* a reçu une série de documents officiels volés. Les journalistes ont demandé à Katharine Graham s'ils pouvaient les publier, malgré une ordonnance du tribunal. Elle demanda conseil aux avocats, aux membres du conseil. Tous lui ont déconseillé de les publier, craignant que cela nuise à l'introduction en Bourse ou

conduise la société à des poursuites judiciaires pendant des années. Très partagée, elle prit cependant la décision de publier les fameux documents, une décision sans précédent. Peu de temps après, l'enquête des journalistes sur le cambriolage du siège du Parti démocratique – s'appuyant sur une source anonyme – entraîna un risque de rupture avec la Maison-Blanche et l'élite de Washington (et mit en péril les licences gouvernementales nécessaires pour les chaînes de télévision que le *Post* possédait). À un moment, le directeur de campagne de Nixon, John Mitchell, a déclaré que Graham était allée si loin qu'elle allait «se prendre le sein dans une essoreuse si [elle publiait] ça». Un autre fidèle de Nixon s'est vanté que la Maison-Blanche réfléchissait à un moyen de «baiser» le journal. Mettez-vous à la place de Katharine: le gouvernement le plus puissant du monde qui fomente une stratégie pour décrédibiliser le *Post*? De plus, le prix de l'action du *Post* était loin d'être mirobolant. La Bourse allait mal. En 1974, un investisseur s'est mis à racheter beaucoup de parts du groupe. Les membres du conseil tremblaient de peur. Cela pouvait signifier une OPA hostile. On envoya Graham s'occuper de lui. L'année suivante, le syndicat des imprimeurs du journal s'est mis en grève prolongée. Les syndicalistes sont même allés jusqu'à arborer des T-shirts où on pouvait lire «Phil a tiré sur le mauvais Graham».

Malgré ces tactiques – ou peut-être à cause d'elles –, Katharine décida de s'attaquer aux grévistes, qui ont répliqué. Un jour, à 4 heures du matin, le téléphone a sonné: les syndicalistes avaient saboté le matériel, battu un employé innocent et mis le feu à une presse. Généralement, en cas de grève des imprimeurs, les concurrents proposent leur aide, mais personne n'a proposé d'imprimer le *Post* qui a perdu 300 000 dollars par jour en revenus publicitaires.

Ensuite, des gros investisseurs ont commencé à revendre leurs actions de la Washington Post Company. Ils avaient visiblement perdu la foi. Graham, poussée par l'investisseur qu'elle avait rencontré plus tôt, décréta que la meilleure solution était de dépenser une somme colossale des fonds de l'entreprise pour racheter les actions – un pari risqué que presque personne ne faisait à l'époque.

Cela fait une liste de problèmes épuisante à lire, sans parler de la vivre. Mais grâce à la persévérance de Katharine Graham, le résultat s'est révélé mieux que prévu.

Les rapports secrets qu'elle avait publiés sont désormais connus sous le nom de «Pentagon Papers» et ont fait l'objet d'une des plus importantes histoires médiatisées aux États-Unis. Les articles du journal sur le scandale du Watergate, qui ont tant outré la Maison-Blanche, ont changé le cours de l'histoire de l'Amérique et fait tomber toute l'administration Nixon.

Le *Post* a été récompensé par un prix Pulitzer. Quant à l'investisseur que les autres avaient craint, il s'agissait du jeune Warren Buffett. Il est devenu le mentor de Katharine et un défenseur du groupe. (Son petit investissement dans l'affaire familiale allait valoir des centaines de millions.) Katharine réussit à négocier avec les syndicats et la grève prit fin. Le *Star*, son principal concurrent à Washington qui avait refusé de l'aider, fit subitement faillite et fut repris par le *Post*. Le rachat de ses propres actions, considéré comme contraire au bon sens aussi bien dans le métier que dans la finance, rapporta des milliards de dollars au groupe.

Le dur labeur qu'elle a enduré, les erreurs qu'elle a commises, les échecs à répétition, les crises et les attaques, tout cela menait quelque part. Si vous aviez investi 1$ dans le *Post* en 1971, vous auriez touché 89$ au moment où Katharine Graham s'est retirée de l'affaire en 1993. À titre de comparaison, la moyenne dans ce secteur d'activité est de 14$, et 5$ d'après l'indice boursier S&P 500. Cela fait d'elle l'une des meilleures femmes PDG de sa génération et la première à gérer une société du Fortune 500. C'est sans conteste l'un des meilleurs PDG de tous les temps.

Pour quelqu'un qui est né avec une cuillère d'argent dans la bouche, les quinze premières années ont été ce qu'on appelle son baptême du feu. Katharine a enchaîné les difficultés, des problèmes qu'elle n'était pas vraiment préparée à gérer. Du moins en apparence. À certains moments, on se dit qu'elle aurait mieux fait de revendre l'affaire et de profiter de sa fortune. Katharine n'est pas la cause du suicide de son époux, mais elle a dû continuer sans lui. Elle n'a pas réclamé le Watergate ou les Pentagon

Papers, mais ils lui sont tombés dessus. À elle de faire avec ces matières explosives. Des concurrents ont été touchés par la mode des fusions et acquisitions dans les années 1980, pas elle. Elle a redoublé d'efforts malgré le fait que le *Post* jouissait d'une piètre considération à Wall Street. Cent fois, elle aurait pu opter pour la facilité, mais elle ne l'a pas fait.

Les échecs et les revers peuvent arriver n'importe quand. Comme le dit Bill Walsh, «presque toujours, le chemin vers la victoire passe par une case appelée "échec"». Pour renouer avec la réussite, on doit comprendre ce qui nous a conduits à ce moment difficile (ou ces années), ce qui a cloché et pourquoi. On doit gérer la situation pour pouvoir avancer. On doit l'accepter et progresser.

Katharine Graham fit face à l'adversité seule la plupart du temps. Elle tâtonnait dans le noir en essayant de trouver une issue à une situation délicate à laquelle elle ne s'attendait pas. Même si on fait les choses bien, on peut quand même se retrouver en grande difficulté. Elle en est un bel exemple.

On se dit que l'échec ne concerne que les égocentriques qui l'ont cherché. Nixon méritait son échec. Mais Graham? La réalité, c'est que, souvent, les gens se préparent à l'échec, mais des gens bien échouent (ou d'autres personnes les lâchent) tout le temps. Ceux qui ont déjà traversé des épreuves se retrouvent encore dans d'autres difficultés. La vie est injuste.

L'ego adore cette notion, l'idée que quelque chose est «juste» ou «injuste». Pour les psychologues, il s'agit d'une blessure narcissique quand on prend pour soi des événements complètement sans intérêt et objectifs. Ça nous arrive quand l'estime de soi est fragile et dépendante de la façon dont on souhaiterait qu'aillent tout le temps les choses. Peu importe que vos difficultés soient votre faute ou votre problème, car vous devez les gérer maintenant. Ce n'est pas son ego qui a fait échouer Graham, mais si elle en avait eu un, ça l'aurait empêché de renouer avec la réussite. On peut dire que l'échec arrive toujours sans prévenir, mais à cause de notre ego, nous sommes trop nombreux à le laisser s'installer.

De quoi Katharine Graham avait besoin pour traverser ces épreuves? Pas d'arrogance. Pas de fanfaronnades. Il fallait qu'elle soit forte. Il fallait qu'elle ait confiance et volonté. Le sens du bien et du mal, de la mission. Il ne s'agissait pas d'elle; il s'agissait de préserver l'héritage familial, le journal, de faire son travail.

Et vous? Est-ce que votre ego vous trahira quand les choses deviendront difficiles? Ou est-ce que vous continuerez sans lui? Face à une difficulté, particulièrement un problème d'ordre public (des sceptiques, un scandale, des pertes), notre ami l'ego montre son vrai visage.

En absorbant les critiques négatives, l'ego dira: «Je savais bien que tu n'y arriverais pas. Pourquoi as-tu même essayé?» L'ego déclarera: «Ça n'en vaut pas la peine. Ce n'est pas juste. Ce n'est pas ton problème. Pourquoi ne te trouves-tu pas une bonne excuse et ne t'en laves-tu pas les mains?»

Notre ego nous dit qu'on n'a pas à subir tout ça. Que ce n'est pas nous, le problème. Il ne fait qu'ajouter des blessures à celles qu'on subit déjà.

Pour paraphraser Épicure, le narcissique vit dans une «cité sans murs d'enceinte». Une estime de soi fragile est constamment menacée. Les illusions et les accomplissements ne sont pas des défenses, pas quand on a des antennes spéciales ultrasensibles qui détectent (et créent) des signaux qui menacent son équilibre précaire. C'est triste de vivre comme ça.

L'année avant que Walsh reprenne les 49ers, le bilan était de 2-14. Idem pour sa première année en tant qu'entraîneur et directeur général. Vous imaginez sa déception? Tous les changements opérés, tout le travail fourni cette première année pour terminer à la même place que le coach qui vous a précédé? C'est ce que se diraient la plupart des gens. Puis ils accuseraient les autres.

Walsh a compris qu'il devait «chercher des preuves ailleurs» que les choses changeaient. Pour lui, c'était la manière dont les matchs étaient joués, les bonnes décisions et les changements opérés dans l'organisation. Deux saisons plus tard, les 49ers ont remporté le Super Bowl, puis plusieurs éditions par la suite.

Au creux de la vague, ces victoires devaient paraître très lointaines. C'est pour ça qu'il faut être capable de voir au-delà. Comme l'a écrit Goethe, le plus grand échec est «de se considérer mieux que ce que l'on est, et se valoriser plus que sa véritable valeur».

Une bonne métaphore serait le rachat d'actions que Katharine Graham a effectué à la fin des années 1970, début années 1980. Les rachats de titres sont controversés – ils sont généralement faits par des sociétés qui stagnent ou dont la croissance décélère. Par un rachat d'actions, un PDG déclare quelque chose d'incroyable: le marché boursier a tort. Il valorise mal notre société et ignore complètement où on va, ce qu'on va dépenser en précieuses liquidités de l'entreprise pour parier qu'il se trompe.

Trop souvent, les PDG malhonnêtes ou égoïstes rachètent des actions parce qu'ils sont déconnectés de la réalité. Ou pour gonfler artificiellement le prix de l'action. À l'inverse, un PDG faible ou timide n'imaginerait même pas parier le moindre sou sur lui. Dans le cas du *Post*, Katharine Graham a porté un jugement de valeur; avec l'aide de Buffett, elle pouvait voir avec toute objectivité que le marché n'appréciait pas la valeur réelle des actifs de l'entreprise. Elle le savait, les atteintes à la réputation du *Post*, sa courbe d'apprentissage, tout cela avait contribué à baisser la valeur de l'action, ce qui, même en réduisant sa fortune personnelle, créait une énorme occasion pour le groupe.

En peu de temps, elle a racheté près de 40% des actions pour une fraction du prix qu'elles atteindraient par la suite: 20$ l'action en moyenne qui en vaudrait plus de 300 à peine dix ans plus tard. Graham et Walsh se basaient sur un ensemble de mesures internes qui leur permettait d'évaluer leur progression, tandis que les gens extérieurs étaient distraits par les prétendus signes d'échecs ou de faiblesses. C'est ça qui nous guide à travers les difficultés.

Peut-être que vous ne serez pas admis dans l'université que vous aviez sélectionnée comme premier choix. Peut-être que vous ne serez pas retenu pour participer à ce projet. Peut-être qu'on va vous coiffer au poteau pour cette promotion. Ou le poste, la maison de vos rêves, l'occasion en or que vous pensez être celle qui fera la différence. Cela pourrait arriver demain

ou dans vingt-cinq ans. Cela pourrait durer deux minutes ou dix années. On sait que tout le monde fait face à l'échec ou à l'adversité, que tout le monde est soumis aux lois de la gravité et des statistiques. Donc forcément, nous aussi, nous y serons confrontés.

Plutarque l'a exprimé avec beaucoup de finesse: «L'avenir s'abat sur chacun de nous avec tous les dangers de l'inconnu.»

La seule issue est de passer au travers. Les individus humbles et forts gèrent mieux ces problèmes que les égoïstes. Ils se plaignent moins, ils s'auto-immolent beaucoup moins. Ils font preuve d'une résilience stoïque, voire enjouée. S'apitoyer ne sert à rien. Leur identité n'est pas menacée. Ils peuvent s'en sortir sans chercher constamment la validation. C'est ce à quoi on aspire – bien plus qu'à la simple réussite. Ce qui compte, c'est pouvoir réagir à ce que la vie nous inflige. Et comment on s'en sort.

TEMPS TEMPS VIF OU MORT?

«Vivre sans temps mort.»

Slogan de Mai 68

Malcolm X était un délinquant. Il ne s'appelait pas encore Malcolm X – on l'appelait Detroit Red. Ce petit délinquant baignait dans toutes sortes de trafics: jeu d'argent, revente de drogue, racket puis vol à main armée. Il avait son propre gang de cambrioleurs sur lesquels il régnait à coups d'intimidation et d'audace, jouant sur le fait qu'il ne semblait pas avoir peur de tuer ou de mourir.

Il a finalement été arrêté alors qu'il tentait de receler une montre de luxe qu'il avait volée. Il portait une arme, mais il n'a pas opposé de résistance aux policiers qui l'avaient piégé. Chez lui, on a retrouvé des bijoux, des fourrures, tout un arsenal d'armes et tous ses outils de cambrioleur. Il a écopé de dix ans. C'était en février 1946. Il avait à peine 21 ans.

Même en tenant compte du racisme des Américains et des injustices judiciaires systématiques de l'époque, Malcolm X était coupable. Il méritait la prison. Combien de personnes aurait-il blessées ou tuées s'il avait continué dans la criminalité? Quand vos actes vous conduisent à une longue peine de prison – jugés et condamnés à juste titre – quelque chose a mal tourné.

Vous avez failli à vous-même, mais aussi aux normes élémentaires de la société et de la moralité. C'était le cas de Malcolm.

Alors le voilà en prison. Un numéro. Un corps enfermé dans une cage pendant une dizaine d'années. Il faisait face à ce que Robert Greene – un homme qui soixante ans plus tard allait voir ses livres très populaires

bannis de nombreuses prisons fédérales – appelle un scénario de «temps vif ou temps mort».

Comment ces sept années allaient-elles se dérouler? Que ferait Malcolm pendant ce temps? Selon Greene, il y a deux types de temps dans la vie: les temps morts, quand les gens sont passifs, en attente; et les temps vifs, où les gens apprennent et font des choses à chaque seconde. Chaque moment d'échec, chaque situation qu'on n'a pas délibérément choisie ou contrôlée, présente ce choix: un temps vif ou un temps mort. À nous de choisir.

Malcolm a choisi le temps vif. Il a commencé à s'instruire, s'intéresser à la religion. Il a développé un appétit pour la lecture. Il a emprunté un crayon et un dictionnaire à la bibliothèque de la prison. Non seulement il l'a lu d'un bout à l'autre, mais il l'a intégralement recopié. Tous les mots dont il ignorait l'existence ont été gravés dans son cerveau. Comme il l'a expliqué plus tard: «À partir de là et jusqu'à ce que je sorte de prison, à chaque moment de libre, si je ne lisais pas à la bibliothèque, je lisais dans mon lit.» Il a lu des livres d'histoire, de sociologie, de religion, des classiques, des philosophes comme Kant et Spinoza. Quand un journaliste a demandé à Malcolm quelle était son *alma mater*, il a répondu: «Les livres.» La prison a été son école. Il a transcendé sa détention par les pages qu'il avalait. Pour lui, ces mois ont passé sans qu'il pense au fait qu'il était détenu contre son gré. Il n'avait «jamais été aussi libre de sa vie».

On sait tous ce que Malcolm X a fait après être sorti de prison, mais peu de gens savent ou comprennent comment son emprisonnement a rendu toute la suite possible, comment un mélange d'acceptation, d'humilité et de force a alimenté sa transformation. Ils n'ont pas conscience que nombre de personnages célèbres de l'Histoire, et c'est assez courant, ont renversé, par leur attitude et leur approche, des situations terribles – une peine de prison, un exil, un marché baissier ou une dépression économique, une conscription militaire ou même un passage dans un camp de concentration.

Francis Scott Key a écrit un poème lorsqu'il était retenu sur un bateau lors d'un échange de prisonniers durant la guerre anglo-américaine de 1812.

Son poème est devenu l'hymne national américain. Viktor Frankl a peaufiné sa psychologie du sens de la vie et de la souffrance pendant sa détention dans trois camps de concentration nazis. Certes, ces occasions n'arrivent pas toujours dans ces situations terribles. L'écrivain Ian Fleming était alité et, par ordre des médecins, il ne devait pas utiliser de machine à écrire. Ils craignaient qu'il ne s'épuise en écrivant un nouveau roman de James Bond. Alors à la place, il a écrit l'histoire pour enfant *Chitty Chitty Bang Bang*, à la main. Walt Disney a décidé de devenir auteur de dessins animés pendant qu'il était alité après avoir marché sur un clou rouillé. Il serait beaucoup plus courant de ressentir sur le moment de la colère, de la contrariété, de la déprime ou d'avoir le cœur brisé. Lorsque l'injustice ou les caprices du destin frappent quelqu'un, la réaction normale serait de hurler, de riposter, de résister. Vous connaissez ce sentiment: Je ne veux pas ça. Je veux… Je veux que les choses se fassent à ma façon. C'est un manque de vision.

Pensez à ce que vous avez remis à plus tard, aux choses auxquelles vous n'avez pas envie de vous attaquer, aux problèmes systémiques qui paraissent trop accablants pour les régler. Un temps mort ressuscite quand nous en profitons pour nous atteler à ce que nous devons faire depuis longtemps. Comme on dit, ce moment n'est pas votre vie, mais simplement une parenthèse dans votre vie. Alors, comment allez-vous en profiter?

Malcolm aurait pu se replier sur la vie qui l'avait conduit en prison. Un temps mort n'est pas seulement dû à la paresse ou à la complaisance. Il aurait pu passer ces années à devenir un meilleur criminel, renforcer ses contacts, planifier son prochain forfait, mais ça aurait quand même été un temps mort. Il aurait pu se sentir vivant en faisant ça, alors qu'en réalité, il se serait tué à petit feu.

«Beaucoup de grands penseurs se sont développés en prison, explique Robert Greene. Il n'y a rien d'autre à faire là-bas que réfléchir.» Au sens littéral comme au sens figuré, la prison a produit bien plus de dégénérés, de perdants et de bons à rien. Les détenus n'ont pas grand-chose d'autre à faire à part réfléchir; c'est simplement ce à quoi ils réfléchissent qui les rend pires, pas meilleurs.

C’est ce que nous avons tendance à faire en cas d’échec ou de problème. Sans la capacité de faire un travail introspectif, nous réinvestissons notre énergie dans les schémas de comportement qui ont causé nos problèmes en premier lieu. Cela se traduit sous diverses formes: on gamberge, on fomente notre revanche, on trouve refuge dans les distractions, on refuse de penser que nos choix reflètent notre personnalité. En gros, on préfère faire n’importe quoi d’autre.

Et si on se disait que c’était une véritable chance? Qu’on va tourner cette situation à notre avantage? Que ça ne sera pas un temps mort?

Le temps mort, c’était quand notre ego nous contrôlait. Maintenant, nous pouvons vivre.

Qui sait dans quelle situation vous vous retrouvez actuellement. Espérons que vous n’êtes pas en prison, même si parfois vous en avez l’impression. Peut-être avez-vous repris vos études, peut-être êtes-vous en disponibilité, vous venez de vous séparer ou bien vous fabriquez des smoothies en attendant d’avoir suffisamment d’économies, peut-être attendez-vous un contrat ou votre tour de garde. Peut-être que vous avez voulu cette situation, ou peut-être que c’est la malchance qui l’a provoquée.

Dans la vie, nous connaissons tous des temps morts. Leur fréquence est hors de notre contrôle. En revanche, leur utilisation l’est.

Comme l’a dit Booker T. Washington: «Jetez votre seau là où vous êtes.» Profitez des ressources qui vous entourent. Ne laissez pas votre entêtement envenimer la situation.

L'EFFORT EST SUFFISANT

«Ce qui compte pour un homme actif, c'est de faire ce qui est juste; si ce qui est juste se produit, cela ne doit pas le déranger.»

Goethe

Bélisaire est l'un des grands généraux oubliés de l'Histoire. Son nom est si peu familier qu'à côté, le général Marshall semble une célébrité. Au moins ce dernier a donné son nom au Programme de rétablissement européen, appelé Plan Marshall. En tant que plus haut gradé sous l'empereur byzantin Justinien, Bélisaire a sauvé la civilisation occidentale à trois reprises. À la chute de Rome et au déménagement du siège de l'Empire à Constantinople, Bélisaire était la seule lueur d'espoir dans ces temps sombres pour la chrétienté. Il remporta des batailles à Dara, Carthage, Naples, en Sicile et à Constantinople. Avec une poignée de gardes contre une foule dense, Bélisaire sauva le trône alors que le soulèvement populaire tournait tant à l'émeute que l'empereur pensait abdiquer. Malgré un petit nombre de soldats et privé de ressources, il réclama des territoires lointains perdus depuis des années. Il reprit et défendit Rome pour la première fois depuis l'invasion barbare qui avait pillé la ville. Et il n'avait même pas 40 ans à l'époque.

Et quels remerciements a-t-il reçus? Aucun triomphe public, en tout cas, mais des soupçons de son empereur paranoïaque, Justinien. Ses victoires et sacrifices ont été anéantis par des traités insensés et la mauvaise foi. Son biographe particulier, Procope, a été corrompu par Justinien pour ternir son image et son héritage. Plus tard, il fut relevé de ses fonctions. Le seul titre qui lui restait était délibérément humiliant: «Commandant de l'écurie impériale». À la fin de son illustre carrière, Bélisaire fut dépossédé de sa fortune et, d'après la légende, condamné à devenir un mendiant aveugle.

Historiens, érudits et artistes se sont plaints de ce traitement pendant des siècles. Comme toutes les personnes impartiales, ils sont outrés par la bêtise, l'ingratitude et l'injustice dont a été victime ce grand homme si peu ordinaire. Et qui ne s'en est jamais plaint, à l'époque, à la fin de sa vie ou même dans ses échanges épistolaires? Bélisaire lui-même.

C'est ironique, car il aurait pu s'emparer du pouvoir à maintes reprises, mais il n'a jamais été tenté de le faire. Alors que l'empereur Justinien était en proie à tous les vices du pouvoir absolu (mainmise, paranoïa, égoïsme et cupidité), Bélisaire n'en avait aucun. À ses yeux, il ne faisait que son travail, son devoir sacré. Il savait qu'il le faisait correctement et cela lui suffisait.

Dans la vie, nous faisons parfois bien les choses, même parfaitement, et pourtant, les résultats sont négatifs: échec, manque de respect, jalousie ou même une profonde indifférence de la part du reste du monde. En fonction de ce qui nous motive, cette réponse peut être accablante. Si l'ego domine, on ne cherchera rien de moins que la pleine reconnaissance. C'est une attitude dangereuse, car quand on travaille sur un projet – que ce soit un livre, une affaire ou autre chose – à un moment donné, il finit par nous quitter et entrer dans le monde réel. Il sera jugé, accueilli, repris par d'autres. Ce n'est plus quelque chose que l'on contrôle et qui dépend de nous.

Bélisaire pouvait gagner des batailles, mener ses soldats, choisir son éthique personnelle, mais il ne pouvait pas contrôler l'appréciation de son travail par les autres ni même s'il éveillait des soupçons. Il n'avait pas le pouvoir de contrôler la façon dont le traitait un dictateur puissant.

Cette réalité est généralement vraie pour tout un chacun. Ce qui différencie Bélisaire est qu'il acceptait ce marché. Faire ce qui était juste était suffisant: servir son pays, son dieu, faire loyalement son devoir, c'était tout ce qui comptait. N'importe quelle adversité pouvait être endurée et toute reconnaissance était considérée comme un plus. Et non seulement il a reçu peu de reconnaissance pour son travail, mais il a été puni pour ça. C'est exaspérant, au premier abord. On serait indignés si cela

nous arrivait, à nous ou à une de nos connaissances. Mais quel choix avait-il? Aurait-il dû mal agir à la place?

Nous faisons tous face à ce même défi quand nous poursuivons notre objectif. Est-ce qu'on va travailler dur pour quelque chose qu'on peut nous prendre? Est-ce qu'on va investir du temps et de l'énergie si le résultat n'est pas garanti? Avec les bons motifs, on est prêts à essayer. Avec l'ego, on ne l'est pas. Nous n'avons qu'un petit contrôle sur les récompenses que nous recevons pour notre travail et nos efforts – la validation, la reconnaissance des autres. Alors, qu'allons-nous faire? Ne pas être gentil, ne pas travailler dur, ne rien produire parce que nous risquons de ne rien recevoir en retour? Allons!

Pensez aux militants qui constatent qu'ils ne peuvent plus faire avancer leur cause plus loin, aux leaders assassinés avant que leur travail ne soit achevé, aux inventeurs dont les idées sont «trop en avance sur leur temps». D'après les grands critères de la société, ces gens n'ont pas été récompensés pour leur travail. N'auraient-ils pas dû le faire pour autant?

Par amour-propre, nous avons tous envisagé d'adopter cette attitude. Mais alors, comment comptez-vous endurer les difficultés? Et si vous étiez en avance sur votre époque? Et si le marché du travail favorisait une tendance bidon? Et si votre patron ou vos clients ne le comprenaient pas? Nous nous sentons beaucoup mieux lorsqu'un travail bien fait est considéré comme étant suffisant. En d'autres termes, moins on s'attache aux résultats, mieux c'est.

En fait, satisfaire nos propres normes est ce qui doit nous remplir de fierté et d'amour-propre. Ce qui compte, c'est l'effort – pas le résultat, positif ou négatif. Lorsque l'ego prend le dessus, tout cela n'est pas suffisant. Nous voulons de la reconnaissance, une compensation! Ce qui est problématique, c'est qu'on l'obtient souvent. Nous sommes félicités, payés, et nous commençons à croire que cela va toujours de pair. N'empêche qu'il s'ensuit inévitablement «la gueule de bois des attentes».

On raconte une drôle de rencontre entre Alexandre le Grand et le célèbre philosophe Diogène le Cynique. Alexandre aurait approché Diogène qui se

reposait en profitant du soleil. Il se serait tenu au-dessus de lui et lui aurait demandé ce que lui, l'homme le plus puissant du monde, pouvait faire pour cet homme notoirement pauvre. Diogène aurait pu lui demander n'importe quoi. Ce qu'il a demandé était épique: «Arrêter de cacher mon soleil!» Deux mille ans plus tard, on ressent parfaitement le coup qu'Alexandre a dû prendre dans l'estomac avec cette réponse, lui qui voulait toujours prouver son importance. À propos de cette rencontre, Robert Louis Stevenson a écrit: «C'est chose amère que d'avoir peiné à gravir des pentes ardues pour découvrir en définitive que l'humanité est indifférente à votre réussite.»

Eh bien, tenez-vous prêt, car cela arrivera tôt ou tard. Peut-être que ce sont vos parents qui ne seront jamais impressionnés. Peut-être que c'est votre petite amie qui s'en fichera. Ou un investisseur qui ne verra pas les chiffres. Peut-être que c'est le public qui n'applaudira pas. Quoi qu'il en soit, il faut passer outre. Cela ne peut pas être notre unique motivation.

Bélisaire a fait un dernier tour de piste. Il a été innocenté et son honneur a été rétabli – juste à temps pour sauver l'empire en tant que vieillard à cheveux blancs.

Sauf que non, la vie n'est pas un conte de fées. Il a encore une fois été soupçonné à tort de comploter contre l'empereur. Dans le célèbre poème de Longfellow, ce pauvre général se retrouve à la fin de sa vie démuni et handicapé. Pourtant, le poème se termine avec force: «Cela aussi, je peux le supporter; je suis encore Bélisaire!»

On vous sous-estimera, on vous sabotera. Vous connaîtrez des échecs surprenants. Vos attentes resteront insatisfaites. Vous perdrez. Vous échouerez. Mais comment allez-vous faire? Comment rester fier de vous et de votre travail? C'est le conseil qu'a donné John Wooden à ses joueurs: changez la définition de la réussite. «Le succès, c'est la tranquillité d'esprit, qui est le résultat direct de la satisfaction qu'on éprouve sachant qu'on a tout fait pour devenir le meilleur qu'on puisse être.» De son côté, Marc Aurèle écrivait: «L'ambitieux met son bien dans l'activité des autres… l'homme raisonnable dans sa propre action.»

Faites votre devoir. Faites-le bien. Puis attendez le Jour du jugement dernier. C'est tout ce qu'il y a à faire. La reconnaissance et les récompenses, c'est la cerise sur le gâteau. Le rejet, c'est leur faute, pas la nôtre.

Le fabuleux livre de John Kennedy Toole, *La Conjuration des imbéciles*, a été rejeté par tous les éditeurs. Il en a été tellement blessé qu'il a fini par se suicider au volant de sa voiture à Biloxi, dans le Mississippi. Après sa mort, sa mère a découvert le manuscrit et l'a défendu en son nom jusqu'à ce qu'il soit enfin publié. Le livre a reçu le prix Pulitzer.

Qu'est-ce qui a changé entre ces deux propositions aux éditeurs? Rien. Le manuscrit était exactement le même. Il était tout aussi génial quand Toole l'avait présenté aux éditeurs que lorsqu'il a été publié, vendu à des millions d'exemplaires, et qu'il a remporté des prix littéraires. Si seulement il l'avait compris, ça ne lui aurait pas autant brisé le cœur. Mais il en était incapable. Son exemple terrible nous montre à quel point les aléas de la vie sont arbitraires.

C'est pour cette raison qu'on ne peut pas laisser des éléments extérieurs décider si quelque chose en vaut la peine ou non. Cela nous appartient. Après tout, le monde est indifférent de ce que nous, les humains, «voulons». Si nous persistons à vouloir, à avoir besoin de choses, il faut nous attendre à ressentir de la rancœur, voire pire.

Faire notre travail, c'est suffisant.

LES MOMENTS FIGHT CLUB

«Quand on enferme la vérité sous terre, elle s'y amasse, elle y prend une force telle d'explosion, que, le jour où elle éclate, elle fait tout sauter avec elle.»

Émile Zola

Il serait impossible de citer toutes les personnes qui ont connu le creux de la vague avant de finir par réussir. L'idée que tout le monde vit des moments bouleversants, qui modifient le point de vue, est presque un cliché. Mais ce n'est pas faux pour autant.

J. K. Rowling s'est retrouvée sept ans après son diplôme universitaire, divorcée, sans travail, mère célibataire, avec des enfants qu'elle a du mal à nourrir, à deux doigts de devenir sans domicile fixe. Adolescent, Charlie Parker croyait tout déchirer sur scène, qu'il allait s'en mettre plein les poches avec son groupe, jusqu'à ce que Jo Jones lui balance une cymbale à la tête et le vire sans ménagement. Dans sa jeunesse, Lyndon Johnson a été tabassé par un jeune fermier de Hill Country à cause d'une fille, brisant enfin l'image de «coq de basse-cour» qu'il avait de lui-même.

Il y a mille façons de toucher le fond. Tout le monde ou presque en fera l'expérience à sa manière, à un moment donné.

Dans le roman *Fight Club*, l'appartement du personnage Jack est dévasté par une explosion. Tout ce qu'il possédait, tous les meubles qu'il aimait tant, sont perdus. On apprend plus tard que c'est Jack lui-même qui l'a fait exploser. Il souffrait d'un dédoublement de la personnalité et c'est «Tyler Durden» qui a orchestré l'explosion pour faire sortir Jack de son état de torpeur dont il avait peur de s'occuper. Le résultat a donné un voyage dans une facette de sa vie complètement différente et plutôt sombre.

Dans la mythologie grecque, les personnages font souvent l'expérience de la catabase, une «descente». Ils sont forcés de battre en retraite, sont dépressifs et, dans certains cas, ils descendent littéralement dans le monde souterrain. Ils s'en sortent avec une connaissance et une compréhension accrues. Aujourd'hui, on appelle ça l'enfer – et on y passe tous un moment à l'occasion.

On s'entoure de futilités, de distractions, de mensonges sur ce qui nous rend heureux et ce qui est important. On devient des individus qu'on ne devrait pas devenir et on adopte d'horribles comportements destructeurs. Cet état malsain dérivé de l'ego se durcit et devient quasiment permanent. Jusqu'à ce que la catabase nous force à l'affronter. *Duris dura franguntur.* «Les choses dures sont brisées par des choses dures.» Plus l'ego est développé, plus la chute est rude.

Ce serait agréable s'il pouvait en être autrement, si on pouvait se pousser gentiment à corriger sa façon de faire, si un doux avertissement suffisait à chasser ses illusions, si on arrivait à contourner l'ego tout seul. Mais il n'en est rien. Le révérend William A. Sutton a fait remarquer il y a cent vingt ans que «nous ne pouvons pas être humbles si nous n'endurons pas d'humiliations». Ce serait tellement mieux si nous pouvions nous épargner ces expériences, mais parfois, c'est le seul moyen d'ouvrir les yeux.

Beaucoup de changements qui transforment la vie proviennent de moments où nous sommes complètement démolis, où tout ce qu'on croyait savoir sur le monde se révèle faux. On pourrait les appeler des «Moments Fight Club». Parfois, nous nous les infligeons tout seuls, parfois, ce sont d'autres personnes qui nous les infligent, mais quelle qu'en soit la cause, ils peuvent être à l'origine de changements que nous avions peur d'entreprendre.

Prenez une tranche de votre vie (ou peut-être le moment que vous vivez actuellement): un patron qui vous critique méchamment devant tout le personnel, la dispute avec la personne que vous aimiez, l'alerte Google qui livre l'article que vous espériez ne jamais lire, le coup de téléphone de la banque, la nouvelle qui vous laisse sans voix, sidéré.

C’est dans ces moments-là – quand la cassure expose quelque chose jamais vu auparavant – que l’on regarde dans les yeux cette chose appelée Vérité. Vous ne pouvez plus vous cacher ou faire semblant.

Ces moments soulèvent de nombreuses questions: qu’est-ce que je dois en comprendre? Comment avancer et remonter? Ai-je vraiment touché le fond ou pas encore? On m’a dit quels étaient mes problèmes, alors comment vais-je les résoudre? Comment ai-je pu laisser cela se produire? Comment faire pour que ça ne se reproduise plus jamais?

Au cours de l’Histoire, ces événements semblent toujours se définir par trois caractéristiques:

1. Ils proviennent presque toujours d’une force ou d’une personne extérieure.

2. Ils impliquent souvent des choses qu’on savait déjà sur soi mais qu’on craignait d’admettre.

3. Des ruines naît l’occasion de faire de grands progrès et améliorations.

Mais est-ce que tout le monde profite de cette chance? Évidemment que non. L’ego cause souvent la chute et nous empêche de remonter.

La crise financière de 2008 n’a-t-elle pas été un moment de vérité pour beaucoup? L’absence de responsabilités, les modes de vie surendettés, l’avidité, la malhonnêteté, les tendances qui ne pouvaient plus continuer? Pour certains, c’était un signal d’alarme, mais d’autres se retrouvent quelques années plus tard au même point. Pour ces derniers, ça sera pire la prochaine fois.

Jeune homme, Hemingway a eu cette prise de conscience. Ce qu’il en a retenu est exprimé de façon intemporelle dans *L’Adieu aux armes.* «Le monde brise les individus, mais ceux qui ne veulent pas se laisser briser, alors, ceux-là, le monde les tue.»

Le monde peut vous montrer la vérité, mais personne ne peut vous forcer à l'accepter.

Dans tous les groupes Douze Étapes, quasiment toutes les étapes concernent la suppression de l'ego et incitent à se débarrasser des dus, casseroles et débris qu'on a accumulés – afin de voir ce qui demeure quand on retire tout et qu'il ne reste que le vrai vous.

C'est toujours tentant de se tourner vers notre bon vieux copain le déni (qui n'est autre que l'ego qui refuse de croire que ce qui vous déplaît pourrait pourtant être vrai).

Les psychologues disent souvent qu'un égotisme menacé est l'une des forces les plus dangereuses du monde. Le membre du gang dont «l'honneur» est attaqué. Le narcissique qui est rejeté. Le tyran qui ressent la honte. L'imposteur qui est démasqué. Le plagiaire ou l'enjoliveur dont l'histoire arrête de s'embellir. On n'a pas vraiment envie d'être dans le coin quand ces gens-là seront acculés, et ce n'est pas vraiment non plus une position dans laquelle nous aimerions nous retrouver personnellement. C'est à ce moment qu'on se dit: mais comment osent-ils me parler comme ça? Ils se prennent pour qui? Je vais leur faire payer.

Parfois, parce qu'on ne peut pas accepter ce qui est dit ou fait, on réagit avec l'impensable: c'est l'escalade. C'est l'ego dans sa forme la plus pure et toxique qui s'exprime.

Regardez Lance Armstrong. Il a triché, mais il n'est pas le seul. Ce n'est que quand le scandale a éclaté et qu'il a été obligé de reconnaître qu'il était un tricheur que les choses se sont envenimées. Il a choisi de tout nier en bloc malgré les preuves. Il a choisi de pourrir la vie d'autres personnes. On a si peur de perdre notre estime personnelle, l'estime des autres, qu'on envisage de faire des choses affreuses.

«Quiconque fait le mal hait la lumière, et ne vient point à la lumière, de peur que ses œuvres ne soient dévoilées.» Jean 3, 20. Petits ou grands, c'est pourtant ce que nous faisons. Se retrouver sous les feux des projecteurs n'est pas agréable, que nous soyons déçus par nous-mêmes ou

par véritable méchanceté, mais tourner le dos ne fait que retarder le jugement. Pour combien de temps? Dieu seul le sait.

Affronter les symptômes et soigner la maladie n'est pas chose facile à cause de l'ego. C'est tellement plus simple de remettre ça à plus tard, de redoubler d'efforts, d'éviter de voir les changements qu'il faut entreprendre dans sa vie. Quoi qu'il en soit, le changement commence par l'écoute des critiques et des opinions de vos proches, même si ces mots sont empreints de mesquinerie, de colère ou de méchanceté. Il faut les peser, éliminer ceux qui ne comptent pas et réfléchir au reste.

Dans le roman *Fight Club*, le personnage doit détruire son domicile pour pouvoir avancer. Nos attentes, nos exagérations et notre manque de retenue rendent ces moments inévitables et assurément douloureux. Maintenant que c'est arrivé, qu'est-ce que vous allez faire? Changer ou nier.

Vince Lombardi a dit un jour: «Une équipe… doit être mise à genoux avant de pouvoir se redresser.» Alors oui, toucher le fond est réellement brutal, mais, après, le sentiment qu'on ressent, c'est que de grandes perspectives s'offrent à nous. Le président Obama l'a très bien décrit à l'approche de la fin de son second mandat tumultueux et éprouvant. «J'étais enfermé dans un tonneau dévalant les chutes du Niagara et j'ai émergé, j'ai survécu. Quel sentiment libérateur!»

Si c'était possible, on se passerait bien d'avoir des illusions. Ce serait mieux si nous pouvions éviter de tomber à genoux ou basculer dans le vide. C'est cela dont on a beaucoup parlé dans ce livre jusqu'à présent. Si on perd la bataille, c'est à ce moment qu'on tombe.

En fin de compte, le seul moyen d'apprécier vos progrès est de vous mettre devant le trou que vous vous êtes creusé, d'en contempler le fond et de sourire fièrement aux traces de griffes ensanglantées que vous avez laissées sur les parois en remontant.

FIXER LES LIMITES

«Cela peut gâcher ta vie que si cela gâche ton caractère.»

Marc Aurèle

John DeLorean a détruit sa marque de véhicules à cause d'un mélange d'ambition démesurée, de négligence, de narcissisme, d'avidité et de mauvaise gestion. Les mauvaises nouvelles s'accumulant et rendues publiques, comment croyez-vous qu'il a réagi? S'est-il résigné? A-t-il reconnu les erreurs que ses employés mécontents avaient évoquées la première fois? A-t-il pu réfléchir aux erreurs et mauvaises décisions qui avaient valu tant de soucis aux investisseurs, aux employés et à lui-même? Bien sûr que non. Au lieu de ça, il a provoqué une série d'événements qui allaient se finir par un trafic de drogue de 60 millions de dollars et son arrestation. Quand la société a commencé à sérieusement battre de l'aile – en très grande partie à cause de son style de management peu professionnel –, le seul moyen qu'il a trouvé pour la sauver fut d'assurer son financement par l'importation illégale de 100 kilos de cocaïne.

À la suite de son arrestation fortement médiatisée et gênante, DeLorean a fini par être acquitté des chefs d'inculpation grâce à un argument invraisemblable: «J'ai été piégé.» Pourtant, sur une vidéo, on le voit brandir un sachet de cocaïne et déclarer inconsidérément: «Ce truc, c'est de l'or!»

Il n'y a aucun doute sur la personne qui a provoqué la chute de John DeLorean, ni sur celui qui a empiré les choses: lui-même. Il s'est retrouvé au fond d'un gouffre et a continué de creuser jusqu'à ce qu'il arrive en enfer. Que se serait-il produit s'il avait arrêté? S'il s'était demandé à un moment donné: est-ce vraiment la personne que j'ai envie d'être? Les gens font tout le temps des erreurs. Ils montent des sociétés en pensant pouvoir les gérer. Ils obtiennent une bourse pour des projets qui s'avèrent un peu

trop grandioses. Ce n'est pas grave, c'est ça être un entrepreneur, un créatif ou même un dirigeant d'entreprise. On prend des risques. On bousille les choses. Le souci, c'est quand notre identité est liée à notre travail: on s'inquiète alors de l'impact d'un échec sur notre image en tant que personne. On craint d'affronter les responsabilités, ou d'admettre qu'on a peut-être échoué. C'est le coût irrécupérable de l'erreur. Alors, on gâche de l'argent et un mode de vie confortable pour de mauvaises choses et on finit par les rendre encore pires. C'est comme si les murs de la pièce se rapprochaient. Nous avons peut-être parfois l'impression d'avoir été trahis ou qu'on nous a volé l'œuvre de notre vie. Ce ne sont pas de bonnes émotions rationnelles qui vont conduire à de bonnes actions rationnelles.

L'ego demande: pourquoi cela m'arrive-t-il à moi? Comment sauver la situation et prouver à tout le monde que je suis aussi génial qu'ils le pensent? C'est la peur animale du moindre signe de faiblesse. Vous connaissez forcément, vous êtes passé par là. C'est se battre désespérément pour quelque chose alors que cela ne fait qu'empirer la situation. Ce n'est pas ainsi qu'on accomplit de grandes choses.

Prenez Steve Jobs, par exemple. Il était 100% responsable de son départ d'Apple. À la lumière de sa réussite future, la décision d'Apple de se séparer de lui semble un bon exemple d'une mauvaise gestion, mais c'était lui, à l'époque, qui était ingérable. Son ego était complètement hors de contrôle. Si vous étiez John Sculley et PDG d'Apple, vous aussi auriez renvoyé cette version de Steve Jobs – et vous auriez eu tort de ne pas le faire.

La réaction de Steve Jobs est compréhensible. Il a pleuré, il s'est battu, mais quand il a perdu, il a vendu toutes ses actions Apple et a juré ne plus jamais repenser à cette entreprise. Il a remonté une nouvelle société et s'y est jeté corps et âme. Il a essayé d'apprendre de ses erreurs de management qui lui ont valu son premier échec.

Il a lancé une autre société après cela, une entreprise appelée Pixar. Steve Jobs, le célèbre égocentrique qui se garait sur une place pour personnes handicapées simplement parce que personne ne dirait rien, a répondu de

manière surprenante à ce moment critique. Une bonne leçon d'humilité pour les PDG convaincus de leur génie.

Steve Jobs a travaillé jusqu'à ce qu'il ait à nouveau fait ses preuves, mais aussi jusqu'à ce qu'il ait intégré une bonne fois pour toutes les défauts qui avaient causé sa chute. Ce n'est pas fréquent que les puissants puissent y parvenir. En tout cas, pas quand ils ont connu un échec cuisant.

Le fondateur d'American Apparel, Dov Charney, est un autre exemple. Après avoir accusé des pertes de 300 millions de dollars et traversé de nombreux scandales, la société lui a offert un choix: renoncer à ses fonctions de PDG et guider la marque en tant que consultant créatif (contre un joli salaire) ou être tout simplement viré. Il a refusé les deux options et a choisi une option bien pire.

Après avoir intenté un procès en signe de protestation, il a misé l'intégralité de ses parts dans la société avec le soutien d'un fonds spéculatif pour opérer une OPA hostile et a insisté pour que sa conduite soit examinée et jugée. Ça a été le cas, et il n'a pas été innocenté. Sa vie privée a été étalée dans les journaux, ainsi que des détails embarrassants. L'avocat qu'il a choisi pour le représenter était le même qui avait plaidé contre Charney dans au moins cinq procès pour harcèlement sexuel et fraudes financières. Par le passé, Charney avait accusé cet homme de le racketter et d'intenter des actions en justice sous de fausses raisons. Désormais, ils travaillaient la main dans la main. American Apparel a déboursé plus de 10 millions de dollars, une somme dont la société ne disposait pas, pour le contrer. Un juge a même fini par rendre une ordonnance restrictive. Les ventes ont chuté et la société a commencé à renvoyer des employés de longue date, le personnel qu'il prétendait défendre, simplement pour rester à flot. Un an plus tard, la société était en faillite et il était ruiné.*

*J'étais là, j'ai tout vu et ça m'a brisé le cœur.

Son parcours ressemble un peu à celui du général et homme d'État disgracié Alcibiade. Durant la guerre du Péloponnèse, il a tout d'abord combattu dans le camp de sa patrie bien-aimée, Athènes. Chassé pour un

crime qu'il aurait commis en état d'ivresse, il a rejoint les rangs de Sparte, l'ennemi juré d'Athènes. Puis, en désaccord avec Sparte, il a combattu aux côtés des Satrapes de Perse – les ennemis des deux. Finalement, il a été rappelé à Athènes où son plan ambitieux pour envahir la Sicile a mené les Athéniens à leur perte.

L'ego tue ce que nous aimons. Parfois, il menace même de nous tuer.

Parmi tous les Pères fondateurs de l'Amérique, c'est Alexander Hamilton qui aurait pu donner le meilleur conseil à ce sujet. Si seulement il s'en était souvenu avant de se livrer à un duel mortel, il n'aurait pas rencontré cette fin tragique et inutile. En effet, il avait écrit à un ami désemparé par des soucis financiers et juridiques qu'il s'était lui-même créés: «Agissez avec courage et honneur. Si vous ne pouvez pas raisonnablement espérer une issue favorable, évitez de vous enfoncer davantage. Ayez le courage d'y mettre un point final.»

Un point final? Ce n'est pas que ces gens auraient dû tout abandonner. Mais un lutteur qui ne peut pas cogner ou un boxeur qui n'admet pas qu'il est temps de raccrocher les gants peut se blesser sérieusement. Il faut être capable d'avoir une vue d'ensemble, mais quand l'ego domine, qui en est capable?

Admettons que vous ayez échoué et disons carrément que c'est votre faute. Ce sont des choses qui arrivent et parfois, elles arrivent même en public. Ce n'est pas drôle, mais restent les questions suivantes: Allez-vous compliquer la situation? Allez-vous en sortir avec votre dignité et votre personnalité intactes? Allez-vous continuer à vivre pour lutter encore un jour?

Lorsqu'une équipe semble sur le point de perdre un match, l'entraîneur n'appelle pas ses joueurs pour leur mentir. Au contraire, il leur rappelle qui ils sont, ce dont ils sont capables et les exhorte à le montrer sur le terrain. Sans la pression de gagner à tout prix ni d'espérer un miracle, une bonne équipe fera de son mieux pour terminer le match au mieux (et offrira du temps de jeu à des joueurs qui ne jouent pas régulièrement). Parfois, ils réussissent à arracher la victoire.

La plupart des problèmes sont temporaires… à moins que vous n'en décidiez du contraire. La guérison n'est pas insurmontable; c'est en avançant un pied devant l'autre qu'on y parvient, à moins que votre remède soit une rechute.

Il n'y a que pour l'ego que la gêne ou l'échec prennent une importance disproportionnée. L'Histoire regorge d'individus qui ont subi d'abjectes humiliations et qui ont fini par avoir de longues carrières impressionnantes. Comme les politiques qui ont perdu des élections ou leur poste à cause d'indiscrétions, mais qui sont revenus après que l'eau a coulé sous les ponts. Ou comme les acteurs dont le dernier film a fait un flop; ou les écrivains qui bloquent devant la page blanche, les célébrités qui font des gaffes, des parents qui font des erreurs, des entrepreneurs dont la société s'essouffle, des dirigeants remerciés, des sportifs non qualifiés, des gens qui avaient la trop belle vie. Toutes ces personnes ont ressenti le tranchant de l'échec, tout comme nous. Quand on perd, un choix s'offre à nous: allons-nous en faire une situation perdant-perdant pour nous-mêmes et toutes les personnes concernées? Ou bien, cela sera-t-il une défaite… pour une victoire prochaine?

C'est sûr, vous connaîtrez l'échec dans la vie. C'est inéluctable. Un médecin doit prononcer le décès à un moment donné. C'est comme ça.

Pour l'ego, nous sommes l'objet inamovible, la force irrépressible. Cette illusion entraîne des problèmes: faire face à l'échec et l'adversité en enfreignant les règles – tout parier sur un projet fou, redoubler d'efforts sur une machination obscure ou réciter des prières improbables – même si c'est précisément cela qui vous a mis dans cette situation.

À n'importe quel moment dans la vie, nous pouvons aspirer, réussir, échouer, même si en ce moment, c'est plutôt l'échec que nous connaissons. Avec la sagesse, on apprend que ces positions ne sont que transitoires. Il ne s'agit en rien d'un jugement de notre valeur en tant qu'être humain. Lorsque la réussite nous fuit, quelle qu'en soit la raison, la solution n'est pas de nous accrocher bec et ongles jusqu'à ce que nous soyons brisés en mille morceaux. Vous devez revenir à la phase d'aspiration, aux principes de base, aux meilleures pratiques.

«Qui craint la mort ne fera jamais acte d'homme vivant», a écrit Sénèque. On pourrait changer cette citation en: «Celui qui fera tout pour éviter l'échec connaîtra très probablement l'échec.»

Le seul véritable échec est d'abandonner ses principes. Éliminer ce qu'on aime parce qu'on ne supporte pas l'idée de s'en séparer est égoïste et stupide. Si votre réputation ne peut pas supporter quelques coups, elle ne valait pas grand-chose au départ.

TENIR UN TABLEAU DES RÉSULTATS

«Je ne regarde jamais en arrière, sauf pour apprendre des erreurs… Je ne vois de danger qu'en repensant aux choses dont on est fiers.»

Elisabeth Noelle-Neumann

Le 16 avril 2000, les Patriots de la Nouvelle-Angleterre ont engagé un nouveau quart-arrière de l'Université du Michigan. Ils avaient l'œil sur lui depuis un moment et l'avaient soigneusement sélectionné. Puisqu'il était toujours disponible au 6e tour du repêchage en 199e choix, ils l'ont engagé. Ce jeune quart-arrière s'appelait Tom Brady. Au début de sa première saison chez les Patriots, il était le quatrième choix au poste de quart-arrière. Dès la seconde saison, il était titulaire. Les Patriots ont remporté le Super Bowl cette année-là et Brady a été nommé meilleur joueur de la rencontre. En termes de retour sur investissement, il s'agit sans doute du meilleur choix de repêchage dans l'histoire du football américain: 4 anneaux de Super Bowl (sur 6 participations), 14 saisons commencées, 172 victoires, 428 touchés, 3 fois meilleur joueur de Super Bowl, 58 000 verges parcourues, 10 Pro Bowls, et plus de titres en division que tout autre quart-arrière de l'histoire. Et les dividendes affluent toujours. Brady a peut-être encore de belles saisons devant lui.

On pourrait croire que l'administration des Patriots était ravie de la tournure des événements. En effet, c'était le cas, mais les Patriots étaient aussi terriblement déçus par eux-mêmes. Les surprenantes capacités de Brady signifiaient que leurs rapports de présélection étaient erronés. Parmi toutes leurs évaluations de joueurs, ils n'avaient pas vu ou ils avaient sous-estimé ses qualités intangibles. Ils avaient laissé le candidat attendre le 6e tour du repêchage. Une autre équipe aurait pu s'emparer de lui. Pire

encore, ils n'ont pas su que Brady était un bon choix avant qu'une blessure éloigne Drew Bledsoe du terrain. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'ils ont été forcés d'admettre son potentiel. Alors, même si le pari a été payant, les Patriots se sont penchés sur leur manque d'intelligence spécifique qui aurait pu empêcher la sélection de ce joueur en premier lieu. Ils n'étaient pas tatillons ni perfectionnistes. Ils avaient simplement des normes de rendement plus élevées à respecter. Pendant des années, le directeur du personnel des Patriots, Scott Pioli, a conservé la photo de Dave Stachelski sur son bureau. C'est un joueur de l'équipe qui avait été choisi au 5e tour, mais qui n'a jamais intégré le camp d'entraînement. C'était son pense-bête personnel: Tu n'es pas aussi bon que tu le crois. Tu n'as pas tout compris. Reste concentré. Fais mieux.

L'entraîneur John Wooden était aussi très clair à ce sujet. Le tableau des résultats n'était pas le seul à pouvoir juger si lui ou son équipe avaient réussi: ce n'était pas ça qui constituait la «victoire».

Bo Jackson n'était pas impressionné lorsqu'il frappait un coup de circuit ou marquait un touché parce qu'il savait «qu'il ne l'avait pas fait parfaitement». (En fait, il n'a pas réclamé la balle après sa première frappe en Ligue majeure de baseball pour cette raison: pour lui, c'était «simplement une balle au sol au milieu du terrain».)

C'est ainsi que pensent les gens qui accomplissent de grandes choses. Ils ne vont pas trouver un échec dans chaque réussite. Ils se plient simplement à des normes qui dépassent ce que la société considère comme une réussite objective. Ainsi, ils ne prêtent pas beaucoup attention à ce que les autres pensent. Ce qui les intéresse, c'est de répondre à leurs normes, qui sont bien plus élevées que celles des autres.

Pour les Patriots, la sélection de Brady tenait plus à un coup de chance qu'à un coup de génie. Certaines personnes reconnaissent les coups de chance, mais pas eux. Personne ne peut dire que les Patriots, ni aucune autre équipe de la NFL, n'ont pas d'ego, mais dans ce cas précis, au lieu de se féliciter, ils ont baissé la tête et ont cherché à s'améliorer davantage. C'est ce qui fait de l'humilité une force puissante, sur le plan organisationnel, personnel et professionnel. Certes, ce n'est pas toujours

amusant, ça peut parfois ressembler à de la torture auto-infligée, mais ça vous force à poursuivre, à vous améliorer.

L'ego ne peut pas voir les deux côtés du problème. Il ne peut s'améliorer car il ne cherche que la validation. Souvenez-vous, «les hommes vains n'entendent que les louanges». L'ego ne peut voir que ce qui va bien. C'est pour cette raison qu'il y a des égocentriques qui réussissent temporairement, mais leur réussite ne dure jamais longtemps.

Pour nous, le tableau des résultats ne peut pas être le seul. Warren Buffett fait la distinction entre les tableaux de scores internes et externes: votre potentiel, le meilleur dont vous êtes capable, est le niveau auquel vous devez vous mesurer. Gagner ne suffit pas: on peut avoir un coup de chance et gagner. On peut être un imbécile et gagner. N'importe qui peut gagner, mais tout le monde n'est pas la meilleure version possible de lui-même.

C'est dur. Le revers de la médaille, c'est qu'il faut se montrer fier et fort lors d'une éventuelle défaite. Quand on retire l'ego de l'équation, l'opinion des gens et les indicateurs externes n'ont plus autant d'importance. Certes, c'est plus difficile, mais c'est la formule ultime de la résilience.

L'économiste (et philosophe) Adam Smith a élaboré une théorie sur la façon dont les personnes bien et malignes évaluent leurs actions.

Nous examinons notre conduite à deux occasions différentes et nous nous efforçons de l'examiner tel un spectateur impartial: tout d'abord, quand nous sommes sur le point d'agir, et ensuite, après avoir agi. Notre point de vue peut être très partial dans les deux cas, mais il est surtout très partial dès qu'il faudrait qu'il en soit autrement. Quand nous sommes sur le point d'agir, l'ardeur de la passion ne nous permet pas d'évaluer l'action avec la candeur d'une personne indifférente… Une fois l'action achevée et que la passion qui l'a motivée diminue, nous pouvons éprouver plus calmement les sentiments d'un spectateur indifférent.

Ce «spectateur indifférent» est une sorte de guide pour juger notre comportement, par opposition aux louanges infondées que la société a

l’habitude de distribuer. Ce n’est pas qu’une histoire de validation.

Pensez à tous ceux qui décrètent leur comportement – les politiques, les PDG puissants, par exemple – «pas illégal, techniquement». Pensez à toutes les occasions où vous avez excusé le vôtre par: «Personne n’en saura rien.» C’est la zone grise de la morale que notre ego adore exploiter.

Mesurer son ego par rapport à une norme (interne, indifférente ou comme bon vous semble de l’appeler) diminue vos chances de tolérer les excès ou les mauvaises actions. Il ne s’agit pas des mauvaises passes dont vous pourriez vous sortir, mais de ce que vous devriez faire ou éviter. Ce chemin n’est pas aisé, mais il nous rend moins égoïstes, moins nombrilistes.

Une personne qui se juge selon ses propres normes ne cherche pas les feux de la rampe de la même façon que quelqu’un qui laisse les louanges dicter sa réussite. Celui qui pense à long terme ne s’apitoie pas sur son sort pendant un échec passager. Celui qui valorise l’équipe peut partager son mérite et y englober ses propres intérêts, contrairement à la plupart des autres.

Repenser à ce qui s’est bien passé ou se dire qu’on est incroyable ne va pas nous mener loin, sauf peut-être à l’endroit où l’on se trouve actuellement. Mais on veut aller plus loin, on en veut davantage, on veut continuer à s’améliorer. L’ego nous en empêche, donc on le subsume et on lui impose des normes de plus en plus élevées. Nous ne sommes pas dans une quête continue, comme si notre avidité nous démangeait; nous avançons millimètre par millimètre vers une réelle amélioration, par discipline plutôt que par disposition.

AIMER TOUJOURS

«Et pourquoi serions-nous en colère contre le monde entier? Comme s'il allait le remarquer!»

Euripide

En 1939, un jeune prodige appelé Orson Welles s'est vu proposer un marché totalement inédit pour Hollywood. On lui offrait la possibilité d'écrire deux scénarios de films pour RKO, l'un des grands studios américains de l'époque, de jouer dedans et de les réaliser. Pour le premier film, il décida de raconter l'histoire d'un mystérieux baron de la presse qui était devenu prisonnier de son empire et mode de vie. William Randolph Hearst, le célèbre magnat de la presse, a décrété que ce film se basait sur sa vie et, surtout, qu'il l'offensait. Il entama ainsi – et réussit, dans un premier temps – une longue et prenante campagne de dénigrement et destruction de l'un des meilleurs films de tous les temps.

Voici ce qu'il faut retenir de cette histoire. Tout d'abord, Hearst n'a sans doute jamais vu le film, donc il ignorait ce qu'il racontait. Ensuite, ce n'était pas l'intention de ce film de parler de lui, ou du moins de parler de lui exclusivement. (Pour autant qu'on en sache, le personnage de Charles Foster Kane était une compilation de plusieurs grandes figures historiques, dont Samuel Insull et Robert McCormick; le film s'inspirait de deux personnages puissants, de Charlie Chaplin et Aldous Huxley; et il n'y avait aucune intention de diffamer mais plutôt d'humaniser la chose.) Troisièmement, Hearst avait 79 ans, il approchait le crépuscule de sa vie et c'était à l'époque l'un des hommes les plus riches du monde. Alors, pourquoi a-t-il passé autant de temps à démolir quelque chose d'aussi inconséquent qu'une fiction réalisée par un petit jeune dont c'était le premier film? Et enfin, c'est sa campagne contre ce film qui l'a ancré dans la légende populaire et a clairement montré jusqu'où il était prêt à aller dans le contrôle et la manipulation. Sans le vouloir, c'est lui qui s'est

forgé une image de personnage détestable. D'où le paradoxe de la haine et de la rancœur; elles accomplissent exactement l'inverse de ce qu'on espère. À l'ère d'Internet, on l'appelle l'effet Streisand (d'après la chanteuse et actrice Barbra Streisand, qui a voulu retirer du Web une photo de sa maison. Son acte s'est retourné contre elle et bien plus de gens ont vu cette photo que si elle n'en avait rien fait). Chercher à détruire quelque chose lorsque nous sommes sous l'emprise de la haine ou de l'ego est l'assurance que cette chose sera conservée et diffusée *ad vitam æternam.*

Les efforts que Hearst a déployés étaient absurdes. Il envoya sa chroniqueuse la plus influente, Louella Parsons, au studio pour visionner le film. En s'appuyant sur ses commentaires, Hearst décida de tout faire pour qu'il ne sorte jamais sur les écrans. Il a donné l'ordre qu'aucun journal de son groupe ne mentionne jamais un film de cette société – RKO, qui produisait *Citizen Kane.* (Une décennie plus tard, cet ordre s'appliquait toujours pour Welles dans les publications de Hearst.) Les journalistes de Hearst ont commencé à s'intéresser aux sales histoires concernant Welles et à sa vie privée. La chroniqueuse de Hearst a même menacé de faire de même pour chacun des membres du conseil de RKO. Hearst a également menacé l'industrie du cinéma tout entière dans le but de tourner d'autres dirigeants de studios contre le film. Il est allé jusqu'à offrir 800 000 dollars pour racheter les droits du film afin de brûler et détruire les bobines.

Sous pression, la plupart des chaînes de cinéma ont refusé de projeter le film et aucune publicité n'a paru dans les médias appartenant à Hearst. Ceux qui soutenaient ce dernier ont colporté des rumeurs sur Welles à différentes autorités et en 1941, le FBI, dirigé par J. Edgar Hoover, a ouvert une enquête sur lui. Résultat: le film a fait un flop commercial. Il a fallu des années pour qu'il devienne culte. Ce n'est qu'au prix d'intenses efforts que Hearst a pu entraver sa commercialisation.

On a tous des choses qui nous énervent. Plus on réussit, plus on a de pouvoir, et plus il y aura de choses qu'on pense devoir protéger en matière de patrimoine, d'image et d'influence. Toutefois, si nous ne sommes pas méfiants, nous pouvons gâcher énormément de temps à faire en sorte que personne ne nous manque de respect ou ne nous déplaise. Ça donne à

réfléchir, toutes ces morts inutiles, ces pertes superflues au cours des siècles, infligés aux autres, à la société, à eux-mêmes par des hommes en colère ou des femmes contrariées. Et pourquoi? Pour des raisons dont on ne se souvient à peine.

Savez-vous quelle est la meilleure réponse à une attaque, un affront ou quelque chose de déplaisant? L'amour. Oui, l'amour. L'amour pour le voisin qui ne baisse pas sa musique, pour le parent qui vous a laissé tomber, pour le bureaucrate qui a égaré votre dossier, pour le groupe qui vous rejette, pour la critique qui vous atteint, pour votre ancien partenaire en affaires qui vous a piqué votre idée, pour la personne qui vous a trompé. Aimez-les.

Car, comme le dit la chanson, «la haine vous saisira à chaque fois».

Je l'admets, peut-être qu'aimer est trop vous demander pour ce qu'on vous a fait, mais vous pourriez au moins essayer de tourner la page. Vous pourriez essayer d'en rire. Autrement, le monde sera témoin d'un autre exemple du triste schéma intemporel: le riche et puissant qui devient si isolé et déconnecté de la réalité que chaque fois que quelque chose est contraire à ses désirs, réagit mal. La même flamme qui l'a rendu si grand devient soudain sa principale faiblesse. Chaque petit inconvénient devient une plaie qui suppure, s'infecte et peut finir par le tuer. C'est ce qui a propulsé Nixon vers le sommet puis, hélas, vers le précipice. En repensant à son exil, il a reconnu que l'image de combattant teigneux contre un monde hostile qu'il avait de lui-même a été sa perte. Il s'était entouré d'autres «durs à cuire». On oublie pourtant que Nixon a été réélu par une écrasante majorité après le scandale du Watergate. C'était plus fort que lui: il continuait à se battre, il persécutait les journalistes, il s'en prenait à tous ceux qui l'avaient offensé ou douté de lui. C'est ce qui a alimenté l'histoire et a fini par le couler. Comme beaucoup de gens du même acabit, c'est lui et personne d'autre qui s'est fait le plus de tort à lui-même. Tout est parti de sa haine, de sa colère et même en devenant l'homme le plus puissant du monde libre, cela n'a rien changé. Il aurait pourtant pu en être autrement. Booker T. Washington rapporte une anecdote que lui a racontée Frederick Douglass un jour où on lui a demandé de s'installer dans le compartiment des bagages à cause de sa couleur de peau. Un homme blanc

s’est indigné: «Je suis navré, M. Douglass, qu’on vous ait rabaissé de cette façon.» Mais Douglass n’était pas dans le même état d’esprit. Il n’était pas fâché ni même blessé. Il a répondu avec ferveur: «Ils ne peuvent pas rabaisser Frederick Douglass. Personne ne peut dégrader l’âme qui est en moi. Ce n’est pas moi qui suis rabaissé en étant traité de cette façon, mais ceux qui me l’infligent.»

Certes, cela devait être une attitude extrêmement difficile à conserver. Il est bien plus facile de détester. C’est naturel de riposter. Pourtant, ce qui caractérise les grands leaders comme Douglass, c’est qu’ils ressentent une sorte d’empathie, de pitié, au lieu de ressentir de la haine pour leurs ennemis.

Pensez à Barbara Jordan qui, lors de la Convention du Parti démocrate en 1992, a proposé comme ordre du jour «… aimer. Aimer. Aimer. Aimer.» Ou à Martin Luther King Jr., qui ne cessait de répéter que la haine était un fardeau et l’amour, la liberté, que l’amour était transformationnel, que la haine était débilitante. Dans l’un de ses célèbres sermons, il a déclaré: «On commence par aimer nos ennemis et aimer ceux qui nous détestent, collectivement ou individuellement, en nous regardant dans un miroir.» Nous devons nous débarrasser de notre ego qui nous protège et nous étouffe car, comme Luther King l’a dit, «la haine est un cancer qui ronge les points vitaux de votre vie et de votre existence. C’est comme un acide corrosif qui ronge le meilleur de votre vie et son centre objectif».

Faites l’inventaire. Qu’est-ce qui vous déplaît. Quel nom vous révulse et vous enrage? Maintenant, demandez-vous si ces sentiments forts vous ont aidé à accomplir quoi que ce soit. Allez encore plus loin: est-ce que la haine et la rage ont jamais avantagé quelqu’un? Surtout parce qu’ils sont quasiment universels, les traits de caractère ou comportements qui nous énervent tant chez les autres – leur malhonnêteté, leur égoïsme, leur paresse – ne leur font jamais du bien, en fin de compte. Leur ego et leur vue étriquée sont déjà leur punition.

Alors, nous devons nous poser cette question: allons-nous être malheureux parce que d’autres personnes le sont?

Regardez comment Orson Welles a répondu aux attaques de Hearst. Il a raconté qu'il avait croisé Hearst dans un ascenseur le soir de la première projection du film, un événement que Hearst avait tenté d'empêcher à tout prix. Et savez-vous ce que Orson Welles a fait? Il a invité Hearst à se joindre à lui. Quand Hearst a décliné l'invitation, Welles a prétendu en plaisantant que Charles Foster Kane aurait sûrement accepté de venir.

Il a fallu du temps pour que le monde entier reconnaisse le génie de Welles avec ce film. Quoi qu'il en soit, il persévéra et réalisa d'autres chefs-d'œuvre. Il s'est épanoui et a vécu heureux. *Citizen Kane* a fini par devenir un film culte et soixante-dix ans après sa sortie, il a fini par être projeté au Hearst Castle à San Simeon, désormais un parc public. Ces épreuves n'étaient pas justes, mais au moins Orson Welles ne les a pas laissées gâcher sa vie. Comme sa jeune fiancée l'a déclaré dans l'éloge funèbre du réalisateur en faisant référence non seulement à Hearst mais à tous les affronts qu'il avait subis au cours de sa longue carrière dans un milieu réputé impitoyable: «Je vous le promets, ça ne l'a pas rendu amer.» Autrement dit, il n'est pas devenu un autre Hearst.

Tout le monde n'est pas capable de réagir de la sorte. À différents moments de la vie, nous semblons avoir différentes capacités pour pardonner, comprendre. Et même quand elles peuvent passer outre, certaines personnes transportent le fardeau inutile de la rancœur. Vous vous souvenez de Kirk Hammett, le nouveau guitariste de Metallica? Eh bien, l'ancien guitariste qu'il avait remplacé au pied levé, Dave Mustaine, a formé un autre groupe, Megadeth. Malgré son succès incroyable, il était rongé par la haine et la rage. Il n'a jamais digéré la façon dont il avait été traité des années auparavant. À cause de ça, il a plongé dans la drogue, qui aurait pu le tuer. Ce n'est que dix-huit ans plus tard qu'il a pu commencer à l'analyser, mais pour lui, cette blessure et ce rejet sont encore sensibles, comme si cela remontait à hier. Lorsqu'on l'écoute, comme il en a parlé un jour devant la caméra à ses anciens camarades, on pourrait croire qu'il a fini à la rue. En vérité, il a vendu des millions de disques, a produit des morceaux de musique fabuleux et a profité d'un mode de vie de star du rock.

On a tous ressenti cette douleur – et comme le dit sa chanson, «souris en montrant les dents». Cette obsession du passé, de quelque chose que quelqu'un nous a fait ou qui aurait dû se dérouler différemment, même si ça fait mal, c'est l'ego incarné. Tout le monde avance, sauf vous. Vous ne pouvez pas tourner la page, car vous ne pouvez voir les choses autrement qu'à votre manière. Vous ne pouvez pas imaginer accepter que quelqu'un vous blesse, délibérément ou non. Alors, vous le haïssez.

Dans l'échec ou l'adversité, il est facile de haïr. La haine reporte la responsabilité sur quelqu'un d'autre. C'est aussi une distraction: on ne fait pas grand-chose d'autre quand on cherche à se venger ou disséquer les torts qu'on nous aurait causés. Est-ce que ça nous rapproche de notre objectif? Non. Cela nous fait stagner ou pire encore, arrêter complètement notre progression. Si nous connaissons déjà la réussite, comme Hearst, cela ternit notre héritage et ce qui devrait être notre âge d'or tourne au vinaigre.

D'un autre côté, l'amour est juste là, dépourvu d'ego, ouvert, positif, vulnérable, serein et productif.

POUR TOUTE LA SUITE, L'EGO EST L'ENNEMI…

«Je n'aime pas le travail, nul ne l'aime, mais j'aime ce qui est dans le travail l'occasion de se découvrir soi-même.»

Joseph Conrad

Dans la longue biographie de Winston Churchill par William Manchester, le volume du milieu s'intitule *Alone* [Seul]. Pendant huit ans, Churchill s'est battu presque seul contre ses camarades manquant de perspectives, contre la menace grandissante du fascisme, et même contre l'Occident.

Il a fini par triompher à nouveau. Et faire face une fois de plus à l'adversité avant d'être entendu. Katharine Graham s'est battue seule lorsqu'elle a repris l'empire familial dans la presse. Son fils, Donald Graham, a dû subir la même pression lorsqu'il a voulu préserver le groupe lors du déclin vertigineux de la presse au milieu des années 2000. Les deux s'en sont sortis. Vous aussi, vous le pouvez.

C'est inéluctable: vous connaîtrez des moments difficiles. Vous goûterez à l'échec. Comme l'a dit Benjamin Franklin, ceux qui «boivent le fond de leur verre doivent s'attendre à goûter à la lie». Mais si cette lie n'était pas si mal? Harold Geneen a déclaré: «Les gens apprennent de leurs échecs. Ils apprennent rarement de leurs succès.» D'où le vieux dicton celte: «Beaucoup observer, beaucoup apprendre, beaucoup souffrir, tel est le chemin vers la sagesse.» Ce que vous affrontez en ce moment pourrait, devrait et peut être ce chemin.

Sagesse ou ignorance? C'est l'ego qui détient le vote décisif. L'aspiration mène à la réussite (et à l'adversité). La réussite crée sa propre adversité (et, espérons-le, de nouvelles ambitions). Et l'adversité conduit à

l’aspiration et de nouvelles réussites. C’est une boucle sans fin. Nous avons tous une place dans cette boucle, des places différentes à différents moments de la vie. Mais quand nous échouons, c’est dur, ça ne fait aucun doute.

Quoi que la vie nous réserve par la suite, il y a une chose qu’on tentera d’éviter: l’ego.

L’ego rend toutes les étapes plus difficiles, mais l’échec est une étape qu’il rendra permanente. À moins d’apprendre, sur-le-champ, de nos erreurs. À moins d’utiliser ce moment comme occasion de mieux nous comprendre, nous et notre esprit. Autrement, l’ego sera comme aimanté par l’échec.

Tous les grands hommes et les grandes femmes ont traversé des épreuves pour arriver là où ils sont, et tous ont commis des erreurs. Pourtant, ils y ont trouvé des avantages – ne serait-ce que comprendre qu’ils ne sont pas infaillibles et que les choses ne vont pas toujours comme on le souhaite. Ils ont découvert que la conscience de soi était le moyen de s’en sortir – sinon, ils ne se seraient pas améliorés et ils n’auraient pas pu se relever. Leur devise nous guide pour survivre et prospérer à toutes les étapes de notre voyage. Elle est simple (mais comme toujours, pas facile):

Ne pas chercher ou aspirer à quelque chose par ego.

Réussir sans ego.

Passer au travers de l’échec par force, pas par ego.

ÉPILOGUE

«Notre vie entière ressemble à la guerre de Sécession. La partie Sud récalcitrante de notre âme se révolte contre le Nord. Cette lutte perpétuelle se retrouve dans la structure même de la vie de tout individu.»

Martin Luther King Jr.

Si vous lisez ces lignes maintenant, c'est que vous avez parcouru l'ensemble des pages de ce livre. J'avais peur que certains n'y arrivent pas. Pour être tout à fait honnête, je ne croyais pas y arriver moi-même.

Comment vous sentez-vous? Épuisé? Confus? Libéré?

Ce n'est pas facile de dialoguer avec son ego, accepter en premier lieu la présence de l'ego, puis le soumettre à l'examen critique. La plupart des gens n'arrivent pas à gérer cette introspection désagréable. C'est bien plus facile de faire n'importe quoi d'autre – en fait, certains des accomplissements les plus incroyables au monde résultent du désir d'échapper à la confrontation avec cet obscur ego.

En tout cas, pour être arrivé jusqu'ici, vous lui en avez mis un sacré coup, à votre ego! Ce n'est pas suffisant, mais c'est déjà un bon début.

Mon ami philosophe et artiste martial Daniele Bolelli m'a un jour offert une métaphore utile. Il m'a expliqué que l'entraînement était comme balayer le sol. Ce n'est pas parce que vous l'avez balayé une fois que le sol sera propre à tout jamais. Chaque jour, la poussière y retombe. Chaque jour, nous devons balayer.

C'est également vrai pour l'ego. Vous serez surpris par les dégâts causés par la saleté et la poussière avec le temps. La rapidité de leur accumulation est ingérable.

Quelques jours après avoir été renvoyé par le conseil d'administration d'American Apparel, Dov Charney m'a appelé à 3 heures du matin. Il était tour à tour découragé et en colère, croyant sincèrement qu'il n'y était pour rien dans la situation. Je lui ai demandé: «Dov, qu'est-ce que tu vas faire? Un coup à la Steve Jobs et monter une nouvelle boîte? Tu vas faire un come-back?» Il s'est tu et m'a dit avec un sérieux que j'ai ressenti jusqu'au fond de moi: «Ryan, Steve Jobs est mort.» Pour lui, dans cet état de confusion totale, cet échec, ce coup était comme la mort. C'est l'une des dernières fois que nous avons discuté ensemble. Dans les mois qui ont suivi, j'ai vu avec horreur qu'il détruisait la société qu'il s'était donné tant de mal à construire. C'était triste et ce moment m'a marqué. Cela aurait tout aussi bien pu m'arriver. Ou à n'importe qui.

Nous vivons tous le succès et l'échec à notre manière.

En me battant pour écrire ce livre, j'ai fait quatre versions préliminaires du projet qui ont été refusées et des dizaines d'ébauches de manuscrit. Si ça avait été le cas avec mes précédents projets, je suis certain que ça m'aurait achevé. Peut-être que j'aurais jeté l'éponge et tenté de travailler avec quelqu'un. Peut-être que je me serais accroché pour parvenir à mes fins et bousillé le projet de façon irrémédiable.

À un moment donné du processus, un peu comme une thérapie, je me suis mis à déchirer mes pages de brouillon que je donnais en pâture aux vers de terre du composteur que j'avais installé dans mon garage. Quelques mois plus tard, ces pages accouchées dans la douleur étaient devenues du terreau qui nourrissait ma pelouse sur laquelle je pouvais marcher pieds nus. C'était une réelle connexion à la vaste immensité qui nous entoure. J'aime me rappeler qu'il m'arrivera la même chose quand mon temps sera venu, que je mourrai et que la nature me déchiquettera.

J'ai eu une révélation libératrice en réfléchissant et en écrivant les pages que vous venez de lire. Il m'est venu à l'esprit à quel point il est dommageable de penser que nos vies sont de «grands monuments» destinés à durer toute l'éternité. Tout ambitieux connaît bien ce sentiment – vous devez accomplir de grandes choses, obtenir ce que vous souhaitez, et, dans le cas contraire, vous êtes un bon à rien et le monde entier

conspire contre vous. On subit tant de pression qu'on finit par s'effondrer ou être démoli par elle.

Évidemment, ce n'est pas vrai. Certes, nous avons tous du potentiel. Nous avons des objectifs que nous savons pouvoir atteindre, que ce soit créer une société, terminer un travail créatif, participer à une course de championnat, ou atteindre le sommet de notre domaine respectif. Ce sont des objectifs louables qu'une personne brisée n'atteindra pas.

Le problème, c'est quand l'ego s'introduit dans ces poursuites, les corrompant et nous minant alors qu'on tente d'accomplir quelque chose. Il nous murmure des mensonges quand nous nous embarquons dans nos projets et les réussissons. Pire encore, il nous murmure des mensonges odieux lorsque nous trébuchons en chemin. Comme une drogue, l'ego peut être indulgent au départ dans une tentative malavisée d'obtenir un avantage ou d'en supprimer un. Le hic, c'est qu'il devient rapidement une fin en soi. C'est là qu'on se retrouve dans des moments surréalistes comme pendant ma conversation avec Dov, ou les récits édifiants racontés dans ce livre.

Au cours de mon travail et de la vie, j'ai constaté que la plupart des conséquences de l'ego ne sont pas calamiteuses.

Beaucoup de gens dans votre entourage – et dans le monde – qui se sont laissé déborder par l'ego n'auront pas «ce qu'ils méritent» dans le sens de justice karmique qu'on nous a inculquée quand nous étions petits. J'aurais aimé que ce soit aussi simple.

À la place, les conséquences sont plus proches de la fin de mon livre préféré, *What Makes Sammy Run? [Qu'est-ce qui fait courir Sammy?]* par Budd Schulberg, un roman dont les personnages s'inspirent de vrais entrepreneurs dans le monde du divertissement tels que Samuel Goldwyn et David O. Selznick. Dans le livre, le narrateur est appelé dans le manoir d'un nabab de Hollywood, calculateur, impitoyable et égoïste, dont l'ascension rapide suscite un mélange d'admiration, de confusion et de dégoût. Dans ce moment de vulnérabilité, le narrateur aperçoit la vraie facette de la vie de cet homme – sa solitude, son mariage raté, ses craintes,

son insécurité, son incapacité à rester en place ne serait-ce qu'une seconde. Il se rend compte que la revanche – le mauvais karma –, qu'il espérait pour toutes les règles que le nabab avait brisées et toutes ses tricheries, ne se produit pas, car elle est déjà là. Il a écrit: «Je m'attendais à quelque chose de concluant, de fatal, mais je me rends compte que ce qui lui arrivait n'était pas soudain, mais découlait de tout un processus, d'une maladie qu'il avait attrapée au cours de l'épidémie qui avait ravagé son lieu de naissance comme la peste, d'un cancer qui le rongeait lentement dont les symptômes se développaient et s'intensifiaient: la réussite, la solitude, la peur. Il avait peur de tous les jeunes talents, les nouveaux Sammy Glick plus jeunes qui allaient le harceler, le menacer et, en fin de compte, le dépasser.»

C'est ainsi que l'ego se manifeste. Et n'est-ce pas ce que nous redoutons tous de devenir?

Je vais vous faire une dernière révélation qui, je l'espère, bouclera la boucle. La première fois que j'ai lu ce passage, j'avais 19 ans. Cette lecture m'avait été recommandée par un mentor aguerri qui avait, comme j'allais en faire l'expérience moi-même, rencontré précocement le succès dans le monde du divertissement. Comme il l'avait pressenti, ce livre allait m'influencer et m'instruire.

Au cours des années qui ont suivi, je me suis retrouvé dans une situation presque identique à celle des personnages du roman. Non seulement j'ai été appelé dans une belle demeure pour assister à l'effondrement prévisible et inévitable d'une personne que j'admirais, mais je me suis retrouvé moi-même proche de cette situation peu de temps après. Je sais que ce passage m'a marqué, car quand je l'ai retranscrit pour l'épilogue de mon livre, j'ai retrouvé dans mon exemplaire des pages écrites de ma main des années auparavant détaillant ma réaction, juste avant que je me lance dans le monde. Intellectuellement, j'avais clairement compris les mots de Schulberg – et même émotionnellement –, mais j'avais déjà fait les mauvais choix. J'avais balayé le sol une fois et pensais que ça suffisait. Dix ans après ma première lecture du roman et en couchant sur le papier mes pensées, j'étais à nouveau prêt. Ces leçons m'ont touché précisément comme j'en avais besoin. On attribue une citation à Bismarck qui dit

qu'en effet, n'importe quel crétin peut apprendre par l'expérience. Ce qui est difficile, c'est d'apprendre de l'expérience des autres. Le livre débute avec la seconde notion, mais, à ma grande surprise, se finit avec une grande partie de la première idée. Je me suis mis à étudier l'ego et je me suis confronté au mien – et à celui de personnes que j'admirais depuis longtemps.

Il faudra peut-être que vous en fassiez l'expérience vous-même. Peut-être que c'est comme la réflexion de Plutarque selon laquelle nous n'acquérons «pas tant la connaissance des choses par les mots que des mots par l'expérience de choses».

En tout cas, je voudrais conclure ce livre avec la notion qui a soutenu tout ce que vous venez de lire: c'est admirable de vouloir devenir un meilleur homme d'affaires, un meilleur sportif ou un conquérant. On aimerait tous être mieux informés, plus à l'aise financièrement… On devrait, comme je l'ai répété dans ce livre, vouloir accomplir de grandes choses. Je sais que c'est mon cas. Mais il y a un accomplissement tout aussi impressionnant: être un individu meilleur, plus heureux, plus équilibré, plus satisfait, plus humble, plus généreux. Ou mieux encore, tout cela en même temps. Ce qui est plus évident, mais plus souvent ignoré, c'est que le perfectionnement personnel mène régulièrement à la réussite professionnelle, mais c'est rarement le cas dans l'autre sens. Travailler pour affiner nos pensées habituelles, pour réprimer nos impulsions destructrices. Il ne s'agit pas simplement des exigences morales de tout individu correct, mais elles nous aident à mieux réussir. Elles nous aident à garder le cap dans les eaux traîtresses de l'ambition. Et elles sont aussi leur propre récompense.

Alors vous voilà arrivé à la fin de ce livre traitant de l'ego en ayant vu autant qu'on puisse les montrer les problèmes d'ego par l'expérience d'autres personnes et la mienne.

Et que reste-t-il? Vos choix.

Que ferez-vous de toutes ces informations, pas dans l'immédiat mais par la suite?

À chaque jour de votre vie, vous vous retrouverez à l'une de ces trois phases: aspiration, réussite, échec. Vous combattrez l'ego et vous commettrez des erreurs à chaque étape.

Balayez le sol à chaque minute de la journée. Et balayez-le encore.

POUR ALLER PLUS LOIN

La plupart des gens trouvent les bibliographies ennuyantes, mais pour les lecteurs assidus, elles peuvent être le point d'orgue de tout livre.

En tant que grand amateur de livres, je vous ai concocté, mes lecteurs qui adorent lire, un guide complet de chaque ouvrage et ressource que j'ai employés pour cette étude sur l'ego. Je voulais vous montrer quels livres méritaient d'être mentionnés, mais aussi ce que j'en ai retiré et ceux que je vous recommande de lire. Mais je me suis laissé emporter et mon éditeur m'a déclaré que cet énorme travail ne pouvait pas être intégré au livre. Donc, si vous le souhaitez, je m'engage à vous envoyer directement une version avec des liens actifs et un outil de recherche. Il suffit d'envoyer un courriel à l'adresse suivante: EgoIsTheEnemy@gmail.com ou de consulter le site www.EgoIsTheEnemy/books. Je vous enverrai également une compilation de mes citations et observations préférées sur l'ego – que je n'ai pas pu caser dans le livre par manque de place.

Obtenir une liste de lectures recommandées

Vous pouvez vous inscrire à ma liste d'envoi de lectures recommandées. Plus de 50 000 lecteurs assidus et curieux comme vous la reçoivent tous les mois. Vous y trouverez mes recommandations en fonction de mes propres lectures, mais aussi la liste des 10 livres que je préfère depuis toujours. Il suffit de m'envoyer un courriel à l'adresse suivante: ryanholiday@gmail.com en précisant «Reading List E-mail» dans la ligne du sujet ou de vous inscrire sur ryanholiday.net/reading-newsletter.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Aristote. trad. Terence Irwin. *Nicomachean Ethics (Éthique à Nicomaque)*. Indianapolis, IN: Hackett Publishing, 1999.

Barlett, Donald L., et James B. Steele. *Howard Hughes: His Life and Madness*. Londres: Andre Deutsch, 2003.

Bly, Robert. *Iron John: A Book About Men (L'Homme sauvage et l'enfant*. Le Seuil, 1992). Cambridge, MA: Da Capo, 2004.

Bolelli, Daniele. *On the Warrior's Path: Fighting, Philosophy, and Martial Arts Mythology.* Berkeley, CA: Frog, 2003.

Brady, Frank. *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*. New York: Scribner, 1988.

Brown, Peter H., et Pat H. Broeske. *Howard Hughes: The Untold Story (Howard Hugues, le milliardaire excentrique.* Pocket, 2005). Da Capo, 2004.

C., Chuck. *A New Pair of Glasses*. Irvine, CA: New-Look Publishing, 1984.

Chernow, Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* New York: Vintage, 2004.

Cook, Blanche Wiesen. *Eleanor Roosevelt: The Defining Years*. New York: Penguin, 2000.

Coram, Robert. *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War.* Boston: Little, Brown, 2002.

Cray, Ed. *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman.* New York: Cooper Square, 2000.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention (La Créativité: psychologie de la découverte et de l'invention.* Pocket. 2009). New York: Harper Collins, 1996.

Emerson, Ralph Waldo. *Representative Men: Seven Lectures.* Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987.

Geneen, Harold. *Managing.* Garden City, NY: Doubleday, 1984.

Graham, Katharine. *Personal History.* New York: Knopf, 1997.

Grant, Ulysses S. *Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Letters 1839-1865.* New York: Library of America, 1990.

Halberstam, David. *The Education of a Coach.* New York: Hachette, 2006.

Henry, Philip, et J. C. Coulston. *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome.* Yardley, Penn.: Westholme, 2006.

Hérodote, trad. Aubrey De Sélincourt, rev. John Marincola. The Histories. London: Penguin, 2003.

Hésiode, *Théogonie* et *Les travaux et les Jours*, et *Théognis, Elégies.* Trad, Dorothea Wender. Harmondsworth, U.K.: Penguin, 1973.

Isaacson, Walter. *Benjamin Franklin: An American Life (Benjamin Franklin: une vie américaine).* New York: Simon & Schuster, 2003.

Lamott, Anne. *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. New York: Anchor, 1995.

Levin, Hillel. *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean.* New York: Viking, 1983.

Liddell Hart, B. H. *Sherman: Soldier, Realist, American.* New York: Da Capo, 1993.

Malcolm X, et Alex Haley. *The Autobiography of Malcolm X (L'Autobiographie de Malcolm X.* Pocket, 1993). New York: Ballantine, 1992.

Marc Aurèle, trad. Gregory Hays. *Meditations.* New York: Modern Library, 2002.

Martial, trad. Craig A. Williams. *Epigrams.* Oxford: Oxford University Press, 2004.

McPhee, John. *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton.* New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.

McWilliams, Carey. *The Education of Carey McWilliams.* New York: Simon & Schuster, 1979.

Mosley, Leonard. *Marshall: Hero for Our Times.* New York: Hearst, 1982.

Muir, John. *Wilderness Essays (Célébrations de la nature.* Éd. Corti, 2018). Salt Lake City: Peregrine Smith, 1980.

«Nixon by Nixon: In His Own Words.» Dirigé par Peter W. Kunhardt. Documentaire HBO, 2014.

Orth, Maureen. «Angela's Assets.» *Vanity Fair*, Janvier 2015.

Packer, George. «The Quiet German.» *New Yorker*, 1er décembre 2014.

Palahniuk, Chuck. *Fight Club.* New York: W. W. Norton, 1996.

Plutarque, trad. Ian Scott-Kilvert. *The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives.* Harmondsworth, U.K: Penguin, 1960.

Pressfield, Steven. *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War.* New York: Bantam, 2001.

Rampersad, Arnold. *Jackie Robinson: A Biography.* New York: Knopf, 1997.

Riley, Pat. *The Winner Within: A Life Plan for Team Players.* New York: Putnam, 1993.

Roberts, Russ. *How Adam Smith Can Change Your Life.* New York: Portfolio / Penguin, 2015.

Schulberg, Budd. *What Makes Sammy Run? (Qu'est-ce qui fait courir Sammy?* Éd. 10-18, 2005) New York: Vintage, 1993.

Sears, Stephen W. *George B. McClellan: The Young Napoleon.* New York: Ticknor & Fields, 1988.

Sénèque, Lucius Annaeus, trad. C.D.N. Costa. *On the Shortness of Life (De la brièveté de la vie.* Pef université). New York: Penguin, 2005.

Shamrock, Frank. *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter. Chicago*: Chicago Review Press, 2012.

Sheridan, Sam. *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game.* New York: Atlantic Monthly, 2010.

Sherman, William T. *Memoirs of General W. T. Sherman.* New York: Literary Classics of the United States, 1990.

Smith, Adam. *The Theory of Moral Sentiments (Théorie des sentiments moraux.* Poche, 2016). New York: Penguin, 2009.

Smith, Jean Edward. *Eisenhower: In War and Peace.* New York: Random House, 2012.

Stevenson, Robert Louis. *An Apology for Idlers (Une apologie des oisifs*. Éd. Allia, 2005). Londres: Penguin, 2009.

Walsh, Bill. *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership.* New York: Portfolio / Penguin, 2009.

Washington, Booker T. *Up from Slavery (Ascension d'un esclave émancipé)*. New York: Dover, 1995.

Weatherford, J. *Genghis Khan and the Making of the Modern World.* New York: Three Rivers, 2005.

Wooden, John. *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence.* New York: McGraw-Hill Education, 2009.

REMERCIEMENTS

Dans mes livres précédents, j'avais voulu remercier toutes les personnes et mentors qui m'avaient aidé à écrire, mais aussi préciser à quel point je suis redevable aux nombreux auteurs et penseurs sur lesquels je me suis appuyé au fil des ans. Non seulement ce livre n'aurait jamais vu le jour sans eux, mais je me sens profondément coupable que mes lecteurs m'attribuent des points de vue d'autres écrivains plus malins que moi. Tout ce qui a une certaine valeur dans ce livre vient d'eux, pas de moi.

Ce livre n'aurait pas été ce qu'il est sans les précieux conseils de mes éditeurs Nils Parker et Niki Papadopoulos. Je suis très reconnaissant envers Steven Pressfield, Tom Bilyeu, et Joey Roth pour leurs premières critiques. Je voudrais aussi remercier mon épouse qui m'a personnellement aidé pendant l'écriture de ce livre et a été ma lectrice la plus dévouée. Je remercie mon agent, Steve Hanselman, qui me représente depuis toujours. Merci à Michael Tunney et Kevin Currie pour leur aide, et à Hristo Vassilev pour son excellent travail de recherche et d'assistanat. Merci à Mike Lombardi des Patriots pour son soutien et son point de vue. J'ai aussi une dette de reconnaissance envers Tim Ferriss qui, grâce au soutien de mon livre précédent, a rendu celui-ci possible. Pareil pour Robert Greene, qui m'a aidé à devenir un écrivain et au docteur Drew qui m'a initié à la philosophie. Je voudrais remercier John Luttrell et Tobias Keller pour leurs conseils et nos discussions pendant la tourmente d'American Apparel. Je ne suis pas sûr que j'y serais arrivé sans Workaholics Anonymous grâce à leurs réunions à Los Angeles et coups de fil hebdomadaires.

Pour ce qui s'agit des lieux, la bibliothèque d'Austin de l'Université du Texas, la bibliothèque Riverside de l'Université de Californie, de nombreux sentiers de jogging (et mes chaussures de sport), et mon «chez moi» ailleurs qu'à la maison, l'Athletic Club de Los Angeles, ont facilité l'écriture de mon livre.

Et enfin, est-ce que ce serait inapproprié de remercier mes chèvres de compagnie? Si ce n’est pas le cas, merci à Biscuit, Bucket et Watermelon d’apporter un peu de légèreté aux choses.

SOMMAIRE

Le prologue qui fait mal
Introduction

PREMIÈRE PARTIE: L'ASPIRATION
Quelles que soient vos aspirations, l'ego est votre ennemi…
Parler, parler et parler encore
Être ou faire?
L'éternel étudiant
Éviter de s'emballer
La stratégie de la toile vierge
Se retenir
Sortir de sa tête
Le danger de l'orgueil précoce
Travailler, travailler et travailler encore
Pour toute la suite, l'ego est l'ennemi…

DEUXIÈME PARTIE: LA RÉUSSITE
Quelle que soit votre réussite, l'ego en est l'ennemi
Toujours apprendre
Ne pas se raconter d'histoires
Qu'est-ce qui est important à vos yeux?
Droit, contrôle et paranoïa
Se gérer
Gare à la maladie du moi
Méditer sur l'immensité
Rester sobre

Pour ce qui arrive souvent par la suite, l'ego est l'ennemi…

TROISIÈME PARTIE: L'ÉCHEC

De tous les échecs et défis que vous rencontrerez, l'ego est l'ennemi
Temps vif ou temps mort?
L'effort est suffisant
Les moments Fight Club
Fixer les limites
Tenir un tableau des résultats
Aimer toujours
Pour toute la suite, l'ego est l'ennemi…
Épilogue
Pour aller plus loin
Bibliographie choisie
Remerciements

L'ego est l'ennemi: maîtrisez votre plus grand adversaire
ISBN EPUB 978-2-7619-5488-4

Maquette: Jennifer Simboiselle
Suivi éditorial: Rémy Coton-Pélagie
Relecture-correction: Agnès Duhamel

Infographie: Chantal Landry
Correction: Joëlle Bouchard

01-20

Imprimé au Canada

Traduction française:
© 2019 Alisio,
une marque des éditions Leduc.s

Pour le Québec:
© 2020, Les Éditions de l'Homme,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

L'ouvrage original a été publié par Portfolio, une marque de Penguin Publishing Group, une filiale de Penguin Random House LLC sour le titre *Ego is the enemy*.

Dépôt légal: 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

DISTRIBUTEUR EXCLUSIF:

Pour le Canada et les États-Unis:
MESSAGERIES ADP inc.*
Téléphone: 450-640-1237
Internet: www.messageries-adp.com
* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC – www.sodec.gouv.qc.ca

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d'édition.

Conseil des arts du Canada | Canada Council for the Arts

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada | Canada

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme national de traduction pour l'édition du livre.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Suivez-nous sur le Web

Consultez nos sites Internet et inscrivez-vous à l'infolettre pour rester informé en tout temps de nos publications et de nos concours en ligne. Et croisez aussi vos auteurs préférés et notre équipe sur nos blogues!

EDITIONS-HOMME.COM
EDITIONS-JOUR.COM
EDITIONS-PETITHOMME.COM
EDITIONS-LAGRIFFE.COM
RECTOVERSO-EDITEUR.COM
QUEBEC-LIVRES.COM
EDITIONS-LASEMAINE.COM

L'ego peut déjouer les plans de carrière des talents les plus prometteurs et mener des fleurons de l'économie à leur perte. C'est lui, l'ennemi principal de vos ambitions. En début de carrière, il entrave l'apprentissage et le développement des compétences. Le succès peut le conduire à l'aveuglement ; à l'inverse, il amplifie l'importance de chaque échec et rend la récupération difficile. Bref, à tout moment, l'ego est susceptible de vous bloquer le chemin vers la réussite. En vous mettant en garde contre les dangers qu'il présente, Ryan Holiday vous aide à désamorcer les situations critiques avant même qu'elles ne vous nuisent.

« Ryan Holiday est l'un des penseurs les plus fins de sa génération, et ce livre est son meilleur. »

Steven Pressfield, auteur de *La Guerre de l'art*

« Ryan Holiday montre comment nous pouvons gérer et apprivoiser cette bête intérieure, pour pouvoir nous focaliser sur ce qui est le plus important : réaliser le meilleur travail possible. »

Robert Greene, auteur du best-seller international *Power*

RYAN HOLIDAY, expert en communication mondialement reconnu, a révolutionné le marketing traditionnel. Il a été directeur des communications de grandes marques pendant de nombreuses années et a écrit plusieurs ouvrages, traduits dans plus de trente langues.

Maquette de la couverture : Nancy Desrosiers
Photo : © Kamira / Shutterstock

Groupe Livre QUÉBECOR